أقبل

على العمل

وأنت سعيد

obeikandl.com

obeikandl.com

أقبل على العمل وأنت سعيد

بين الأخذ والعطاء

جاك صالومي

كريستيان بوتييه

تعريب

نرمين العمري

مكتبة العبيكان

obeikandl.com

Originally Published in French by Editions Albin Michel S.A., Paris, Under the title:

OSER TRAVAILLER HEUREUX

Entre prendre et donner

Copyright © Editions Albin Michel S.A., 2000

All rights reserved

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع دار ألبان ميشيل في فرنسا

© العبيكان 1424 هـ ـ 2003م

طريق الملك فهد، ص.ب. 6672، الرياض 11452 المملكة العربية السعودية

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1424 هـ ـ 2003م

ISBN 9960-40-280-0

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صالومي، جاك وبوتي، كريستيان

أقبل على العمل وأنت سعيد تعريب: نرمين العمري

256 ص، 14,5 × 21 سم

ردمك: ISBN 9960-40-280-0

1 ـ علم النفس ـ الإدارة 2 ـ الرضا الوظيفي

أ ـ العمري، نرمين (تعريب) ب ـ العنوان

ديوي 658,219 97 ـ 24 رقم الإيداع: 97 ـ 24

ردمك: ISBN 9960-40-280-0

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

المحتوى

مقدمة: ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر في كونها أزمة في العلاقات الاجتماعية؟ 9

الفصل الأول: من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية 23

الفصل الثاني: ميزات أزمة العلاقات الاجتماعية 41

الفصل الثالث: تطوير علاقات إبداعية داخل الشركة 79

الفصل الرابع: كيفية تهيئة العلاقات الحيوية داخل الشركة 119

الفصل الخامس: بعض الوسائل لتطوير علاقات اجتماعية إبداعية 141

الخاتمة 215

ملحقات 217

obeikandi.com

oberkandl.com

قم بالمحاولة

الساعات الثماني التي يمضيها المرء (رجلاً كان أو امرأة) في عمله كل يوم، هي عبارة عن عملية بيع لثماني ساعات من عمره كحد أدنى، وعملية بيع لجزء كبير من مستقبله كحد أقصى. ما هي الأشياء التي يدور حولها محور وجودي العملي: هل يدور حول رهان كبت الأهواء أم الحرمان أم الإثارة أم الازدهار؟

إن الطاقات المتضافرة التي نطوِّرها ونبذلها أثناء العمل، لا تقف عند حد الجهد الجسدي (العضلي) أو البحث الفكري فحسب، بل تتجاوزها إلى النشاط والمجازفة بالعلاقات الاجتماعية بين الأشخاص.

لن يكون السؤال الحقيقي والملحّ الذي سوف نردده باستمرار: «كم يبلغ الثمن الذي أتقاضاه مقابل بيع وقتي للعمل؟» بل «كيف أبيع وقتي؟». إن معاينة الحالة الراهنة تؤكِّد أن «كيف» هذه تحمل سوء فهم كبير وضغوطاً وانحرافات كثيرة.

obeikandl.com

ترى، ما هي ميّزات العقد الذي عرض عليَّ على صعيد العلاقات الشخصية؟ وما هي الصعاب التي ستواجهني؟ أو على العكس، ما هي الفوائد الشخصية التي ستعود عليَّ من خلال علاقاتي بزملائي والأشخاص المسؤولين في العمل؟

لا يمكن قياس القيمة الحقيقية لشركة ما بموجوداتها المالية أو العقارية أو المادية، وإنما بغنى الموارد البشرية وقيمها، مع أن تحديد هذا المعيار والكشف عنه من أصعب الأمور. إن عملية خلق جو ملائم للعلاقات البشرية تقوم على احترام كل فرد لذاته، وتهيئة الراحة لكل فرد في المؤسسة. هذه العملية بحد ذاتها تزوّد الشركة، بلا منازع، بقوة جديدة، كما أنها تتيح للفرد فرصة تسخير طاقاته من أجل خدمة مشروع ما في أية شركة حية ومتطورة، إضافة إلى أنها تساهم في تطوير الإبداع الجماعي.

فالسؤال الذي يواجه مدير أية منشأة هو: «كيف يمكنني المساهمة في تطوير وإنماء الثروات الإنسانية ضمن منشأتي؟»

من خلال هذا المؤلَّف، نقترح اتباع بعض الطرق لتحسين طريقة العيش في هذه الفترة من حياتنا من جهة، وربما كيفية إضفاء الحماس عليها وإدخال المسرّات إلى نفوسنا من جهة أخرى.

مقدمة

ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر في كونها أزمة في العلاقات الاجتماعية؟

إن إصرارنا على حالة الركود التي تمر بها الشركات لا ينبع من رؤية نبوية للعالم الاقتصادي. فمجرد ذكر الأزمة التي تمر بها الشركة أصبح تحصيل حاصل يتذرع به العاملون فيها. إنها دائمة ومستمرة ويجب على أية مؤسسة كنظام، أن تتلاءم بآنٍ واحد، مع المحيط الخارجي ومع التأثيرات الداخلية التي تخضع لها، ومن بينها: التغيرات والتطورات الفكرية والسلوكية لعامليها. **فالأزمة ليست سوى اسم يُطلق على الشكل الخارجي والصاخب لعملية تغيير محتَّم لم يسبق لأحد أن توقعها أو خطَّط لها، حيث أنها تتم في الخفاء وتحت تأثير الألم والتشنج.**

أصبح المجهول أحد خصائص هذه الحياة، ولأننا لا نستطيع السيطرة على المجهول مقدماً، فيجدر بنا أن نتهيأ له،

obeikandl.com

وأن نوسِّع مداركنا، وأن نكون يقظين وإبداعيين من أجل المواجهة والتأقلم. فالأزمة لا تفسِّر كل شيء، بل إنها تتحرَّك من خلال حقيقة المواقف، مشيرة إلى الصعوبات أو التخلخل في سير العمل النوعي لكل نظام، تماماً مثل مكبِّر الصوت أو صندوق الرنين.

فالمهم لأي مدير منشأة يهدف إلى تجاوز الأزمة التي تمر بها منشأته، أو الاستفادة منها، أن يفكر بأهداف أو وسائل جديدة. لا يجدر به الوقوف عند آليات الأزمة بقدر التركيز على القدرات والثروات التي تمتلكها الشركة بغية التأقلم مع الواقع المتحرِّك والمتغيِّر.

لا يمكن الوصول إلى المسببات الحقيقية للأزمة من مجرَّد وصف الأشكال التي تأخذها، وقد برهن التحليل أن الأزمة لا تأخذ شكلاً واحداً في كل الشركات، كما أن آثارها لا تتطابق، وأسبابها ليست مشتركة، إذ أن كل مؤسسة تعيشها بطريقة مختلفة تماماً عن غيرها، وفقاً للخصائص التي تتميز بها، وتاريخها، والمعطيات النوعية لسوقها.

أثر آخر: يمكن للمؤسسة أن تجد داخل تنظيمها السبل لتحليل العوامل التي تسهم في حقيقة مكوناتها، التي تكون أحياناً بعيدة عن خلق الأزمة: كل ذلك بعيداً عن الآثار السلبية التي تنتج عنها. **فالمهم ليس الوقوف عند الأزمة، وقدرة**

المؤسسة على الصمود أمامها، بل سبر الطاقات الكامنة فيها للانطلاق مجدداً.

من هنا، ينبثق تياران متعارضان ولكنهما متكاملان مع بعضهما:

• التيار الأول يهتم بالمعطيات الاقتصادية الخارجية: كالضغط الناتج عن المنافسة، وإغراق السوق بالبضائع، والتعاقب السريع لكل ما هو جديد وقديم، والأجور المتدنية، وغياب الضمان الاجتماعي في بلدان العالم الثالث، وكلفة المواد الأولية.. وغير ذلك من المعطيات. لذلك غالباً ما نرى لجوء الإدارة والموظفين إلى تبرير مطلق للآلام التي يعانون منها، باللجوء إلى هذه العوامل المختلفة، حيث يتوارون خلفها إما هرباً من الاتهامات أو تحججاً بالصعوبات، مما يمنعهم من التماشي مع التطورات الجارية.

• التيار الثاني يختلف عن سابقه ويركِّز تحليله على المعطيات الداخلية، مثل غياب المنافسة العائد لقلة أرباح الإنتاج، وعدم وجود الاستثمارات التكنولوجية المستحدثة، وسلبية طاقم الموظفين، وفشله في مواجهة التغيرات. وهناك أسباب أخرى كثيرة، لو أُخذ كل منها على حدة لكانت ملائمة، لها أساسها ومبرراتها، ولكن الضوء لم يُسلَّط على أثرها بشكلٍ واضح.

لو حاولنا إلقاء الضور على أسباب الأزمات داخل

الشركات، لواجهتنا تعقيدات كثيرة ناتجة عن تعدد العوامل المذكورة وتداخلها ببعضها. فبعد أن قمنا بتحليل العوامل الخارجية التي تتفاوت قدرتنا بالسيطرة عليها، أو تلك الخارجة عن حدود سيطرتنا، وبعد أن نجحنا بالتأثير على عوامل الإنتاج المتعددة والتي هي من منشأ فني، وجب علينا الاعتراف أن المشاكل والمضايقات والتشنجات لا تزال موجودة، أو أنها سرعان ما تعود مجدداً. ومع ذلك فإن بعض الشركات تخرج من المحن قبل غيرها، بل إن بعضها ينجح في تجاوزها أو استخدامها كدافع للتجدد والانفتاح والظهور في مجالات واتجاهات بعيدة كل البعد عن اتجاهها التقليدي.

الإدارة التقليدية وإدارة التسعينيات

أدّت سنوات الأزمات بالإداريين الذين يهتمون بالدرجة الأولى بتحسين مستوى النشاط وروح المنافسة داخل مؤسساتهم، إلى التمييز بين ثلاثة مستويات من التفكير: التنظيم والعمل والإنسان.

وانطلاقاً من هذا التمييز، فإن الإدارة التقليدية تهتم بشكلٍ أساسي بثلاثة اتجاهات:

- تحسين مستوى العمل: الإنتاج، الأتمتة، التبسيط.. وجميعها تنحصر ضمن الناحية الفنية.
- تحسين مستوى الموظف من حيث كفاءته، وتدريبه

وملاءمته للمنصب الذي يشغله.

• تحسين الإدارة كنظام وصل بين الوظائف المختلفة.

إن معاهد إدارة الأعمال التي تركز تفكيرها على تطوير فعاليات الشركة انطلاقاً مما ذُكر، تقترح بشكل أساسي علاجاً آلياً وفنياً، وفي بعض الأحيان اجتماعياً وفنياً بآنٍ واحد لمعالجة الأزمات. بينما تقترح إدارة التسعينيات إدخال ثلاثة مجالات جديدة:

• إن **عملية تحسين المراحل** تطرح استفهاماً عن فوائد المهام وتسلسلها، والتداخلات فيما بينها. كما أنها تهتم أيضاً بالطريقة التي تلجأ إليها الشركة لتشجيع أو عدم تشجيع فعالية العطاء الفردي والجماعي. فالهدف يكمن في اجتناب هدر الطاقات التي تمَّ اكتشافها ضمن الشركة الضعيفة. ويطلق على هذا الاتجاه الجديد اسم الإدارة الوظائفية المتغيرة[1].

• **تطوير الموظف** من خلال ثلاثة أوجه:

- **علاقة الموظف مع الشركة** من خلال طموحاته وحاجاته وطريقة استجابة الشركة لها. فالمعادلة التي يطرحها كل موظف لا تنحصر فقط بـ: «كم يبلغ ما

(1) يرجى مراجعة مقال «كريستيان بواتييه» بهذا الصدد، الإدارة الوظائفية المتعددة الطبعة Groupe XL.

أتقاضاه لقاء بيع وجودي وكفاءاتي للشركة؟» ولكن «كيف تتم عملية البيع هذه؟» نادراً ما يتوقف الباحثون عند السؤال الثاني. علماً أن أموراً كثيرة ترتبط بهذا السؤال مباشرة، مثل المعاناة والعنف والاعتداءات الجسدية والعقلية المرتبطة بخلل في الشخصية.

- **علاقة الموظف مع زملائه** من ناحية الاتصال فيما بينهم، وطرق التعاون، وروابط التسلسل الهرمي والسيطرة على النزاع.. سواء تمَّ إدراكها بلغة الاتصال الداخلي والتي يعرفها الجميع ويقيّمها كنسغ الشركة الحية، أو بلغة الاتصال الخارجي (كالعلاقات بالزبائن والموردين ومندوبي المؤسسات والبيئة).

- **العلاقة الذاتية للموظف**، أي علاقته مع نفسه، كالمحافظة على راحتها، والإصغاء إلى طموحاتها ومخاوفها وكبت أهوائها، بالإضافة إلى ثرواتها وقدراتها على التطوّر والتأقلم....

وتتوطَّد هذه المستويات الثلاثة للعلاقات بشكل أساسي، بالربط ما بين تحسين الوضع الذاتي وتحسين مستوى المعيشة: المصالحة مع الذات ومعايشة التجربة والعلاقات بالآخرين والراحة في العمل، يقابلها النجاح في الحياة الشخصية أو الحميمة المتعلقة أو المستقلة عن مهمة أو وظيفة مهنية.

يمكننا إطلاق اسم الإدارة الترابطية على تقييم تطور الموظف ضمن هذه الأبعاد الثلاثة (نماذج العلاقات الثلاث).

- **الاهتمام بالنوعية واعتبارها عاملاً مختلفاً لصورة الشركة المميزة.**

وتتناول هذه الدراسة:

- نوعية المنتجات والخدمات المقترنة بها كرد على حاجة الزبائن الصريحة أو الضمنية.
- نوعية العلاقات مع محيط الشركة: المواطنية، الذوبان في السياق الاجتماعي والسياسي المحلي، مع الأخذ بعين الاعتبار ضغوط الوظيفة والاستجابة للبعد البيئي.
- البحث عن قيم جديدة تمثل حاجات الموظفين مع الحفاظ على الواقع والضغوط الاقتصادية والمالية للشركة.

إنه البحث عن آداب اقتصادية جديدة تتعلَّق بدراسة أمور التسويق والأمور الاجتماعية للشركة على حدٍّ سواء. ويُشترط في هذه الآداب أن تلائم الشركة حسب كل المتغيرات البيئية وأن تطوِّر سير العمل فيها. ويُطلق اسم «الإدارة النوعية» على الشغل الشاغل لدراسة أفضل.

أسباب الأزمة الاقتصادية

تقوم إدارة التسعينيات على اعتبار أن الأزمة الحقيقية لشركة ما يمكن أن تُفسَّر كونها أزمة علاقات اجتماعية وليست اقتصادية. ففي الفترة نفسها، أمكن لبعض الشركات أن تنجح تنمو وتغنى، بينما يكاد منافسوها يفلسون أو ينهارون تماماً. فالشركات التي نجحت تستطيع أن تجد القوة في مواجهة الأزمات مع حفاظها على نوعية علاقات موظفيها فيما بينهم.

فأصل أغلب الأزمات داخل الشركات ليست بالضرورة من منشأ اقتصادي، إنما في العلاقات التي استُهين بها، ولم تُعتبر مادة أولية حيوية.

هذه الفرضية للأزمة، بعيدة عن كونها ثورية في الشكل، تريد لنفسها أن تكون محدثة في المضمون. ومن هنا، نريد أن ننقل الجدل إلى أرضية جديدة لم تستثمر بعد (دون إنكار أو استبعاد التحاليل الأخرى).

إن تفسير الأزمات المستمرة، الدائمة أو البركانية والتي تهز كل الشركات، يكمن في التجاهل الكامل للعلاقات السلوكية بين الموظفين[1].

---

(1) نعني بكلمة شركة أي مؤسسة هدفها الأساسي تقديم المال أو الخدمات بواسطة الثروات الإنسانية (رجالاً كانوا أم نساءً يعملون لتحقيق هدف مشترك) أو الثروات المادية أو الثروات المالية. فكل تجمّع له أهداف التبادل التجاري أو الإنتاجي يسمَّى شركة.

نحن نفترض أن أسباب الأزمة تندرج تحت لواء المشاكل والتحولات المتعددة التي يصادفها الرجال والنساء عندما يتحتم عليهم المشاركة في مشروع مشترك وتبادل المعلومات بشكلٍ فعّال وبدمج إمكانياتهم وتكاملهم وبتطوير العلاقات الإبداعية والحفاظ عليها.

إن الشعور بعدم الأمان المرتبط بالتغيرات السريعة، وبانتشار المتطلبات الاجتماعية على مستوى هذا الكوكب، وبالصراع ما بين الشمال والجنوب... ما هو إلاَّ عامل خطير يسرِّع في تطوير الأزمة. فالحلول المطروحة ليست سوى مهدئ قصير الأمد، ليس له أي أثر عميق أو مستمر على مستقبل الشركة.

الخروج من الأزمة مع اقتراح أسلوب جديد للعلاقات

من خلال دراستنا للأزمات نركز على أنها، وفي يوم من الأيام، سيتم تجاوزها واستيعابها وستتحوَّل إلى عصب النمو، إذا ارتبط ذلك بقبول الرجال والنساء من خلال عملهم، اعتناق طريقة علاقات واتصالات حسب المبادئ الأربعة التالية:

- الرغبة بالمشاركة بمشروع مشترك يضع ضمن أولوياته ثروة الأفراد وإمكانياتهم كعوامل حقيقية خلاَّقة للثروة الاقتصادية.
- قابلية الفرد للاستماع لذاته، وفهمها، واحترام مشاعرها،

ومشاركته للآخرين كي يتمكن من استيعابهم، وسماعهم، وفهمهم، واحترامهم.

- الترويج للفوارق من أجل تشجيع الإبداع الجماعي.
- التصميم على التقدّم والبحث معاً عن حلول بديلة وجديدة في مواجهة الصعوبات التي تعترضنا.

من البديهي أن تنفيذ واحترام هذه المبادئ والحفاظ عليها يؤدي إلى إعادة التفكير بشكل أساسي بطريقة عمل الشركة من ناحية علاقاتها وعملها وطريقة الاتصال مع الآخرين.

إن اقتراحنا لإعادة التفكير بالشركة يعتمد على بعض القناعات[1]:

- إن الشركة بادئ ذي بدء هي في خدمة الموظفين.
- إن الموظفين يشكِّلون الثروة[2] الأكثر أهمية في الشركة.
- الاتصال بين الموظفين يشكِّل المادة الأساسية الأولية لنجاح الشركة.
- الإداريون والموظفون الرئيسيون يشكِّلون القوة الأكثر قدرة على تطوير الشركة.

---

(1) سيكون هناك أثر لهذه القناعات على العروض التي سندرجها لاحقاً خاصة في الفصل الثالث تطوير العلاقات الإبداعية داخل المؤسسة.

(2) إن الثروة البشرية هي الثروة الوحيدة في الشركة التي تتسع عندما نستخدمها. من الممكن أن نتحدَّث إذاً عن ثروة إنسانية حقيقية.

يمكن للأزمة حينئذٍ أن تنجم عن سوء استخدام الثروة البشرية المتوفرة، وعن ضياع طاقات تمَّ استخدامها بشكل فردي بحثاً عن حماية الذات، أو عن سوء فهم وتفسير لما بين السطور، والدفاع عن النفس أو الادعاء بمزايا على حساب الزملاء أو باقي الأقسام.

«إني أحمي نفسي في حال لم يعترف الآخرون بعملي أو بدوري».

«أشعر أني مضطر للمصالحة والتدخل».

«أحاول فهم ما عليَّ فعله، وما يعمله الآخرون والطريقة التي من خلالها ندمِّر بعضنا بدلاً من أن يكمل بعضنا البعض».

«أدافع عن نفسي من هجمات الآخرين، وغالباً، واستباقاً للنزاعات، أبدأ بالهجوم، وعندها أقلِّل من شأني».

«أحياناً (غالباً) أبحث عن أفضل طريقة لأكون في المقدمة، سواء لأحلّ مكان الآخرين أو من أجل استقطاب المديح وإبراز أهميتي».

لذا نلاحظ وجود نزف حقيقي للطاقات سببها العلاقات التي تُضعِف، وتشوِّش وتعيق أو تشل القوى الحية للقدرات البشرية داخل الشركة.

إن الهدر الكبير للطاقات، عن طريق سوء استخدامها

الواضح في الحفاظ على علاقات من نوع هدَّام[1] بين الناس وتطويرها، هو الذي يسبِّب حدوث الأزمة. وتجد هذه الأزمة جذورها في الصعوبات وإصرار المديرين لاختراع سبل ووسائل مبتكرة لتعبئة الأدمغة من أجل خدمة أهداف جماعية وفردية بآنٍ واحد، رئيسية وفرعية، وهذه الأهداف ليست دائماً واضحة المعالم.

وتلقى الأزمة أرضاً خصبة عند تشعب طموحات الفرد الدفينة أمام ما يُقدم إليه من مشاريع جماعية.

إن أية شركة لا تدعم موقفها وتضع نفسها في خدمة الناس والمجتمع، جاعلة هدفها الوحيد واقعها المالي والاقتصادي، لا تستطيع في أي حال من الأحوال، تعبئة مصادر وطاقات كل أعضائها بشكل كامل ومستمر.

انطلاقاً من هذه الملاحظات يمكننا القول إن أحد مظاهر الأزمة ينتج عن سلوكيات المعارضة أو المواقف السلبية أو الرفض من موظفيها.

---

(1) هدَّام عكس إبداعي: إذا كانت العلاقات التي هي من طابع إبداعي تخلق القيمة، والثروة البشرية، والتقنية، والاقتصادية، فإن العلاقات التي هي من طبيعة جامدة، تستهلك دون فائدة الطاقة والمصادر، كما أنها تفقر وتميت الجسم الحي للشركة.

- **مواقف انعكاسية** نامية في مواجهة ظروف العمل غير المرضية، عوضاً عن اللجوء إلى مواجهات حول مشاريع هدفها التقدم والانفتاح.
- **تراكم الأحقاد والبغضاء** ضد الرؤساء وأتباعهم، مما ينمِّي الصراع والتوترات الشخصية والمتبادلة بين الناس، بدلاً من تنمية علاقات مشاركة، أو انتشار أو إبداع.
- **المزج بين السلطة الصادرة عن المديرين والنفوذ** الممنوح من قبل الشركاء.
- **الوقت الذي هُدر في مكافحة وطأة العادات الراسخة** بدلاً من تسهيل تطويرها.

سنتعرَّض للمواضيع التالية في هذا المؤلَّف:

- التمييز بين أزمة العلاقات الاجتماعية والأزمة الاقتصادية.
- ميِّزات أزمة العلاقات الاجتماعية وعوامل تكوينها.
- الطرق الممكنة للخروج منها.
- الوسائل لإدارة ترابطية.

obeikandi.com

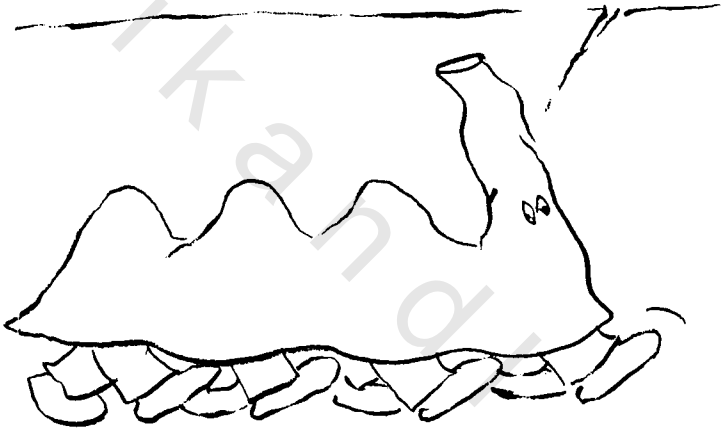
obeikandl.com

الفصل الأول

من الأزمة الاقتصادية
إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية

obeikandl.com

الآن وقد أصبحنا نفهم بوضوح، يمكننا أن ننطلق



obeikandi.com

يحتوي تعبير «أزمة اقتصادية» في مضمونه مجموعة من المعاني، يختلف فحواها وفقاً لدقة وثقافة المحللين. وسنحاول في هذا الفصل التمييز بين نوعين من الأزمات: الأزمة الاقتصادية الخارجية للشركة، وأزمة العلاقات الاجتماعية الداخلية الخاصة بأداء العمل في الشركة.

1 ـ مضمون الأزمة الاقتصادية

غالباً ما يتم تحليل الأزمة الاقتصادية من خلال حالة السوق، والتي تُفسر بندرة الطلبات، وانخفاض القوة الشرائية، نتيجة نقص الأموال أو السيولة لدى المستهلكين، أو تولية الزبائن اهتمامهم نحو مصادر حيوية أخرى، أو نقص في استثمارات الحكومة.. هذا الوضع هو شرح مميَّز للبيئة، والسوق، والأحوال الاقتصادية التي تتسبَّب بتقليص الميزانية، وضياع العمليات الشرائية، وبالتالي ضياع العائدات، وانخفاض

obeikandi.com

الأسعار، وتهريب رؤوس الأموال.. باختصار سلسلة ردود أفعال مترابطة، منطقية، ومعروفة جيداً من قبل الخبراء.

تنتج الأزمة الاقتصادية عن اضطراب في الموازين، والتسارع غير المرئي أو غير المحسوب في التطورات التكنولوجية أو الاجتماعية. كما أنها تنشأ عن فقدان السيطرة على عوامل النمو. وغالباً ما تكون أزمة ثقة، تجر وراءها الحذر، والتقلص، والانغلاق على الذات لدى ممثلي الاقتصاد... ولو كان لأخلاق الإداريين أثر على قرارهم بالاستثمار، لانعكس ذلك مباشرة على مساعديهم في مجال «استثمارهم الشخصي» داخل الشركة.

المزج بين الآثار والأسباب

ما هو السبب الحقيقي الذي لم يسمح بعد للمعارف المكتسبة خلال قرنين من الزمان أمضيناهما في دراسة المظاهر الاقتصادية، إن لم يكن بإيجاد حلول لهذه المعضلة، فعلى الأقل باقتراح حوارات قادرة على استغلال الثروات المادية والبشرية في الشركات بشكل مختلف؟ ما هي الأسباب التي تكمن وراء الصعوبات التي تواجهها الشركات في الحفاظ على الحافز والنشاط اللذين يتميّز بهما حرفيوها الذين يعملون لديها، والذين كان يدفعهم حماس مادي ملموس، وطاقة لا تكاد تنضب، والذين تمكنوا بسببها من تعبئة الإرادة وقدرات الناس المحيطين بهم؟

من خلال دراستنا للأزمة، ألسنا نمزج بين التأثيرات والأسباب؟ ألا يجدر بنا الوقوف عند مكوِّنات الأزمة بشكل أكثر عمقاً من أجل فهم هذا الوضع؟ ألا يترتب علينا البحث في طريقة استخدام موارد الشركات لكشف أسباب منشئها؟

هل نجد الحل خارج الشركة، وضمن آليات الاقتصاد الجماعي أو على العكس، في التصرفات وردود الأفعال الداخلية لدى المؤسسات؟ وبعبارة أخرى: هل من الأنسب التأثير على المحيط أم على العوامل الداخلية؟

إن الأزمة الاقتصادية ليست سوى تضافر مظاهر غير منطقية[1]، غير متوقعة، تعرِّض للخطر مجموعة آليات داخلية وخارجية على حدٍّ سواء. وتشابك مكوناتها يجب أن يدفعنا إلى توخي الحذر بالنسبة إلى الحلول القابلة للتطبيق.

هل يجب البحث عن وسائل خارقة قابلة للتطبيق في هذه الحالة أو تلك؟ **أو على العكس، تطوير كفاءات تكون أكثر وعياً في مواجهة الأزمة؟**

يبدو هذا الحل الأخير أكثر ملاءمة، كما سنوضحه ضمن فقرات لاحقة.

---

(1) يرجى الاطلاع على «الرسالة المفتوحة الموجَّهة إلى المرشدين الاقتصاديين الذين يعتقدون أننا معتوهون» للمؤلف برنارد ماريس، للناشر آلبان ميشيل، سنة 1999.

لا نستطيع الاكتفاء بالقول إن العالم في تطور مستمر، بل إن تطوره يتسارع، وأهم ميِّزات هذا التطور هو عدم ثباته. فالأمور تتغيَّر من يوم إلى يوم، كل شيء يتحرَّك، وكل شيء يتحوَّل، وكل شيء يتغيَّر.

أليست الأزمة شيئاً مختلفاً عن كوننا عاجزين عن الانخراط والتغلب على هذه الدوَّامة المستمرة والطبيعية والضرورية لأي تغيير؟

كذلك يبدو الأمر أكثر حكمة في تنمية القدرة على التعلّم والفهم لدى أطفالنا، بدلاً من حشو أدمغتهم بالمعلومات، دون إتاحة الفرصة لهم للتفكير أو لاستيعاب هذه المعلومات. والأمر مشابه في مؤسساتنا: نحن بحاجة لأشخاص قادرين على حسن التصرف في مواجهة التطورات، أكثر من قدرتهم على تطبيق قواعد جاهزة.

فقدان قابلية التكيّف والحيوية داخل الشركات

تندرج ملاحظاتنا حول الأزمة الاقتصادية ضمن إطار تطور قابلية الشركة للتأقلم مع سياق الخطر المتصاعد، وذلك بالاستناد إلى طاقات الموظفين الموجودين فيها.

إن تحليلنا للأمور يتجه نحو التيار العملي الناشط، نحاول من خلاله تطوير السلوك والمواقف لدى الأفراد العاملين، من

أجل تشجيع ردود أفعالهم في مواجهة الضربات القاسية، وعمليات التسريح الممكنة، والشكوك... حيث أن حيوية الشركات تنبثق من خلال ردود الأفعال هذه[1].

لذا يمكننا الخوض في الطريقة التي يعمل من خلالها الأفراد مع بعضهم، وفي أسلوب تعاملهم مع بعض، وفي عوامل سلوك جديد مختلف، أكثر إبداعاً وأكثر تأقلماً.

وبالفعل لا يوجد شيء أكثر تعقيداً وإرباكاً من التكهنات والتوقعات لتصرف الأفراد داخل البنية الواحدة، حيث تكون بعيدة كل البعد عن أي موضوعية، ولاعقلانية. فطريقة تعبير الأفراد عامة لا تتناسب والقوانين الإحصائية، أو تنبؤات أفضل المحللين الكبار المغرمين بلغة الأرقام والمهتمين بالسيطرة عليها. فالسلوكيات لا تزال، على المستوى الحالي للمدارك الإنسانية، صعبة التطويع وصعبة التكهّن (حتى لو تمحورت الدراسات في أبحاثها حول هذا الهدف). والسلوك يمثل مجالاً يتقدم فيه التحليل الذاتي على التحليل العقلاني من أجل إغنائه وإكماله.

إن الاستعداد الذي تتخذه شركة ما لمواجهة الأزمة ينبثق من التجدّد والقدرة على التأقلم مع التطور أو حتى استباق الخلل.

(1) تمَّ اختيارنا لهذه العبارة دون غيرها، نظراً لأنها تشكِّل أحد الشرطين الأساسيين لاستمرار الشركة. راجعوا بهذا الصدد فصل الإدارة الوظائفية المتعددة.

فمن أجل الاستجابة للظروف الجديدة، ليس هناك أية حاجة لتخطيط طويل الأمد أو لنظريات معقدة.

إن التجدد ينتج عن قدرة الشركة على الإصغاء إلى زبائنها والعاملين لديها، وكونها على دراية بالتطورات المحيطة، وهي بذلك تبرهن عن قدرتها على توقعها والتنبؤ بها. وهذا ما يستدعي جهوزية كبيرة من قبل جميع الموظفين بالشركة، والاستخدام الأمثل للطاقات التي يمكن تعبئتها لهذا الهدف.

2 ـ عندما تفقد الشركة قدراتها على العمل

إن أصل كلمة «شركة» ينحدر من «شارك في عمل» والذي يعني «عمل معاً». فأحد جذور كلمة «شركة» هي «شارك»، أي عمل وجازف وقام بعملية اختيار في الأسواق التي تطرح فرصاً وإمكانيات عمل، وذلك عن طريق تطوير المنتجات والخدمات بهدف خلق ثروات جديدة. وبصورة عامة كلما كانت المجازفات أكبر، كلما زادت أهمية الثروات المالية التي تنشأ عنها. وتشكل هذه المعادلة محركاً للحياة الاقتصادية.

ولكن لا يمكن للثروة أن تقتصر على حجمها التسويقي أو المالي. فالشركة تخلق أنواعاً كثيرة منها: اقتصادية (منتجات أو خدمات) مالية (أموال أو فائض قيمة) اجتماعية (وظائف، عمل)

إنسانية (ازدهار، تطور شخصي) تكنولوجية أو فكرية (كفاءات أو معارف جماعية).

إن اعتبار تكوين الشركة من الناحية المالية فحسب، ينتج عن تعريف محدَّد لأهدافها والذي يفسر، بشكل جزئي، المشاكل التي تصادفها.

هذه النظرة لها تأثير كبير على سلوك الإداريين. فالأخذ بعين الاعتبار عملية خلق الثروات الشاملة، يعني الرد بشكل مباشر على طموحات وحاجات الموظفين الموجودين داخل الشركة. كما أنه يعطي المجال للإداريين لتحديد مجال عمل أوسع من أجل استيعاب الشركة وإدارتها.

أما الجذر الثاني لكلمة «شارك» فهو يعود إلى مفهوم «معاً»، إذ لا وجود لشركة دون عمل جماعي. فالشركة تطور عملاً جماعياً في الداخل وفي الخارج: مع زبائنها، ومورّديها، ومتعهدين آخرين، مع الجماعات، وأيضاً مع مجموع مساعديها... ألا يشكِّل نجاحها ثمرة قدرتها على تطوير علاقات منسجمة وفعالة بين الأشخاص المعنيين؟ وهنا يكتمل معنى كلمة «الترابطية».

إن عملية تكوين العلاقة بين الأشخاص مع بعضهم، وبين الأشخاص والأشياء، وبين الأشخاص والمشروع (أهدافه وطموحاته) تأتي في مقدمة أولويات الشركة. والمطلوب هنا

تطوير القدرة على التصرف بشكل مجدٍ، بمهارة، وخفة، وليونة، ونشاط، وعملية، وواقعية، في السوق الاقتصادي، تبعاً للأهداف المشتركة التي يشارك فيها، إذا لم نقل الجميع، فعلى الأقل الغالبية العظمى من الموظفين.

إن إحدى الصعوبات التي تواجهها الشركات اليوم تكمن في فقدانها القدرة على التعبئة السريعة. فمع وجود الأنظمة الصارمة، والتي تمَّ تسخيرها لتناسب مصلحة المناصب، ومع وجود أنشطة مجزّأة إلى ملكيات صغيرة، ليس لها هدف معيَّن، إنما ينحصر اهتمامها بالأمور المالية... يشق على الشركات نشر التعبئة الداخلية ومواكبة تطور البيئة المحيطة، وتنقصها الحيوية لمواجهة التحديات والمجازفات التي تفرضها عليها المنافسة الدولية.

إن حملات التخصيص أو التحرير التي أصابت الأسواق والتي كانت حتى الآن محمية (كالكهرباء والهاتف...) تحت لواء الخدمة العامة المقدَّسة، هذه الحملات نجحت في زعزعة يقين وقناعة الآلاف من الموظفين. فتعلقهم بمفهوم الخدمة العامة يمكن أن يفسّر على أنه رفض في تبني المنطق المزدوج الذي يشمل النجاح والفشل، هذا المنطق الذي ينحصر تقييمه بعبارات مالية.

3 ـ أسباب الأزمة الترابطية

هنالك ثلاثة أسباب هامة يمكن أن تفسِّر أزمة العلاقات الاجتماعية السائدة في كثير من الشركات:

- تركيز التصرفات حول منطق واستراتيجيات الحروب: كل شيء أو لا شيء، دفاع أو هجوم.
- الصعوبة في تطوير علاقات إبداعية بنّاءة، مع احترام الفردية والكمون لدى الأفراد، سواء كانوا موظفين تنفيذيين أو إداريين.
- عدم وجود مشروع مشترك يساعد على تعبئة الطاقات الفردية في خدمة طموح أو هدف توافقي.

منطق الحرب الاقتصادية

السبب الأول لأزمة العلاقات الاجتماعية يتعلَّق إذاً بمنطق الحرب الاقتصادية التي نحن مقتنعون أننا محصورون داخلها.

فالطاقة التي يتمتع بها كل شريك في الشركة، مهما كانت مكانته أو منصبه، يتم تسخيرها، بشكل جزئي أو كلّي، وفقاً للظروف، لمواجهة الصراع والضغوطات العامة، والتي لم يهتم بها أحدٌ نتيجة التطبيقات الداخلية غير الآبهة بحجم العلاقات الإنسانية داخل الشركة. ومن هنا فالطاقة التي يملكها كل فرد،

لا تُسخر لعلاقات صحيحة ومنتجة، وإنما للدفاع عن النفس ضد الأذى وهجمات الآخرين، أو من أجل استباق النزاع بهجوم وقائي. هناك طاقات لا بأس بها يتم استهلاكها للدفاع عن مساحات وسلطات وظيفية، ولتشجيع مناوشات ما بين الموظفين، وعرقلة مناصب مرغوبة.

هذه الحالة تترافق وتستمر مع منطق الصراع، بعيداً عن العوامل الفردية المرتبطة بالخبرة والمكتسبات وتاريخ كل فرد، والتي تجعل منه إنساناً شبه حساس، وقابل للتجريح. إن مبدأ الشركة التي تعيش حرباً اقتصادية ينعكس على نشاطها الداخلي وعلى علاقة موظفيها فيما بينهم.

إذا كنا نرى الحقيقة الراهنة ونصفها بعبارات الحرب الاقتصادية، فلا شيء يمنعنا من تخيّل حالة سلام اقتصادي، يمكن لأية شركة أن تجد لها مكاناً فيه. فالعالم واسع، وحاجات الإنسان المطلوب إشباعها لا تنتهي، ويمكن استخدام كل طاقة لاقتلاع الأعشاب اليابسة من أراضٍ لم يسبق حرثها، بدلاً من الاقتتال على بعض الفدانات المزروعة.

يمكن التفكير بحالة سلام اقتصادي مع قواعد وأخلاق يمكن لها أن تغير تصرفات الإداريين، وبالنتيجة التأثير على سلوك مساعديهم.

الصعوبة في الاتصال

يعود السبب الثاني في أزمة العلاقات الاجتماعية إلى الصعوبة التي يجدها الموظف في تطوير علاقات حية وإبداعية. وتنشأ هذه الحالة عن عجز في اتصال الفرد مع ذاته، وعدم القدرة على الاتصال، ومعالجة النزاعات التي تنشأ بين الموظفين بشكلٍ ملائم[1].

وبينما الأساس في دراستنا يهتم بالحصول على معارف وعلوم، وتطوير قدرات التفكير والاستنتاج والمنطق، فإن في بعض المؤسسات ذات النزعة التربوية، لا تتم تهيئة الفرد للعيش ضمن جماعات، أو للاتصال بالآخرين، أو لاكتساب وسائل قادرة على إقامة علاقة منسجمة أو حيوية بين شخصين أو أكثر. **إننا ما زلنا في العصر الحجري فيما يخص العلاقات الاجتماعية**. والأميّون في مجال الاتصال مع الآخرين، وفي العلاقات الاجتماعية، منتشرون بكثرة في الشركات، ومن كافة المستويات.

تبدو هذه الحالة غريبة، والأغرب منها أنه تمَّ تأسيس الشركة من المبالغ التي ساهم فيها أفرادها حصراً.

---

(1) النزاعات التي عاشها أفرادها وقدَّموها على أنها نزاعات مع الآخرين، ليست سوى نزاعات ذاتية ولا يعرفها أحد أنها كذلك.

وهكذا إذا أردنا إتاحة فرص النجاح، والبقاء، والتطور، والنمو للشركة من أجل استمرارها، **وجب علينا تطوير القدرات لمعايشة الآخرين، والاتصال الفعَّال معهم، وإيجاد وسائل للحفاظ على علاقات أكثر انسجاماً.**

بهذه الطريقة فقط يمكن للإبداع أن ينمو في خدمة الشركة ومهماتها. وبهذا الاتجاه سنتحدث عن العلاقات الإبداعية.

الافتقار إلى وجود مشروع مشجِّع

السبب الثالث الذي يفسِّر أزمة العلاقات الاجتماعية يكمن في عدم وجود مشروع مشجِّع. فمن يستطيع اليوم أن يدَّعي أنه متحمِّس للمشروع الذي عرضته عليه الشركة دون أن يجري عليه أي تعديل؟ ومن يشعر أن الطموح يحمله على تجاوز أهوائه الخاصة؟

يعود السبب في نجاح الشركات الصاعدة التي وجدت لها مكاناً في الأسواق الاقتصادية إلى هذا السبب. فالموظفون المتَّحدون يشعرون بمسؤوليتهم تجاه هذه المهمة، ويحملهم طموحهم بعيداً إلى درجة تذوب فيها مصالحهم الشخصية وأهواؤهم الخاصة بشكلٍ كامل في بوتقة مشروع الشركة الذي خطَّطوا له (مشروع المشاركة).

كذلك الأمر بالنسبة لبعض المشاريع الهامة التي يتم طرحها داخل مؤسسات لها وجودها. إن تشكيل فريق مشاريع مستقل، تحت إمرة رئيس يتمتَّع بشيء من الموهبة، يكفي لتجاوز حالات القلق والصعوبات الفردية، وحالات الحصار والعراقيل الهيكلية. فالعلاقة هنا يجمعها هدف واحد، يوحِّد بين الموظفين لتجاوز الفردية.

«عندما أستطيع الانخراط في هذا الهدف، يبدو لي حينها أنني قادر على تذليل كافة الصعوبات التي تصادفني، وتجاوز كافة الحاجات الخاصة بي. فحين يغمرني الشعور بالفوز، أرى الآخرين كأنهم شركاء لي، يدعمونني بشكلٍ كافٍ لتجاوز حدودي الشخصية».

من المؤكد أن نظرية كتلك تستدعي مراعاة بعض المبادئ، منها:

لكي أتجاوز قدراتي، يتحتم عليَّ:

* إيجاد نوع من التوافق بين أهوائي وطموحات المشروع.

* المشاركة مع مجموعة، تؤمن كما أؤمن، ببعض القيم والقواعد الحياتية، وأن أكون قادراً على الأخذ والعطاء بنفس المقدار.

* أن أدرك كفاءاتي الخاصة كما يدركها الآخرون.

من أجل هذا، يجب أن يخلق المشروع شروطاً محيطية قياسية، حيث يحصل في بعض الأحيان أن تنجح بعض المشاريع التي تمَّ انتقادها، أو كانت ضد التيار، بفضل الميزات الخاصة لمروِّجيها. فالقادة لا يستطيعون فقط إثارة الجزء الأكثر نبلاً أو الأكثر إبداعاً داخل كل فرد من أفراد فريقهم، بل إنهم قادرون أيضاً، على تجاوز مقاومة بعض الأفراد من ذوي القرارات، وبالتالي التغلب على الصعوبات والعقبات منذ البداية.

وهكذا، كلما طالت فترة المشروع زمنياً، كلما دعت الحاجة إلى تدعيم القواعد التي تحكم الانسجام بين أفراد الفريق وفقاً لما يلي:

- تعريف واضح للمسؤوليات الفردية بالنسبة للأهداف.
- التعرّف على المشاركات الحقيقية التي تسهم بتقدم المشروع.
- تقاسم الجهود ورؤية نحو التقدُّم.
- القدرة على التأثير الإيجابي وفق طرق التفكير والخيارات.
- إمكانية تنمية شعور حقيقي بالانتماء إلى المجموعة في أعماق كل فرد.

تبدو جميع هذه المبادئ بديهية لمن يقتنع أن كل ما هو

كبير، قد كبُر بتضافر جهود الأفراد في مراحل تصوره وابتكاره وتحقيقه. فشهرة المجموعات تقوم على مشاركة الطاقات الفردية. **حيث أن النجاح يعود إلى قوة ونوعية العلاقات أكثر من كونه يعود إلى الذكاء أو المعرفة الفردية** التي لو كانت ضرورية، فإنها تبدو غير كافية. فالنجاحات العظيمة هي ثمرة طاقات فردية اجتمعت لهدف مشترك، حرَّضت له القوى الإيجابية للأفراد الذين يتغلَّبون على اهتماماتهم الشخصية الآنية. وهذا صحيح بالنسبة للشخص الرياضي على سبيل المثال، الذي يتجاوز حدود طاقاته، وللمتعصِّب الذي ينسى نفسه من أجل القضية، أو للبطل الذي يتغلَّب على مخاوفه بتصرُّف يُدهَش له هو نفسه. فالصعوبات غالباً ما تتولَّد من غياب مشروع واضح ومحرّض داخل مؤسسة تجهل كيفية التواصل، وتوطيد العلاقات بين الرجال والنساء الذين يعملون لديها.

هذا ما نطلق عليه تسمية أزمة العلاقات الاجتماعية، **فهي تنتج عن الصعوبة التي يجدها الناس في الانخراط في علاقات، وفي الاتصال فيما بينهم وفق ثلاثة مستويات مترابطة: الاتصال الوظيفي، الاتصال المتبادل بين الموظفين واتصال الفرد مع ذاته.**

- إن تجاوز هذه الأزمة يفترض لفريق الإداريين القدرة على ربط الموظفين بهدف معيَّن، هدف بنّاء، مشترك ومتقاسم.
- أما بالنسبة للمدير، فيجب عليه أن يكون قادراً على

الاتصال مع فريق العمل الذي لديه بشكل إبداعي، بدلاً من إعطائه التعليمات عن طريق الإيعازات والأوامر، وبدلاً من الإساءة إليه باستعمال سلطة يوليه إياها منصبه.

من خلال تفكيرنا، ومع مراعاة الضوء الذي نود تسليطه على تطور الشركات، فإننا نضع في أولويات الأزمة الاقتصادية، عامل العلاقات ونميِّزه عن غيره من معطيات الأزمة الاقتصادية التي ليس للشركة تأثير حقيقي عليها.

لذلك فإننا نوصي باعتبار السجل المرتبط بالعلاقات داخل الشركة، ومعالجته بنفس الجدية ونفس الاهتمام والحماس التي نعالج فيها المستويات الاقتصادية والتنظيمية الحية.

obeikandl.com

الفصل الثاني

ميزات أزمة العلاقات الاجتماعية

obeikandl.com

كيف يتم اللقاء؟

obeikandl.com

تتميَّز أية أزمة بالعلاقات الاجتماعية، بانعدام الاتصال (أو بوجود اتصالات فاسدة) أو بمواقف تخريبية، أو بتلوث في علاقاتها، أو بنزاعات حول المصالح والسلطة، أو بردود أفعال انعكاسية، هجومية أو دفاعية... وكما ذكرنا سابقاً، فالأزمة تستقي جذورها من الصعوبة التي يلقاها كل موظف في إنشاء علاقة مع موظف آخر.

فالعلاقات المهنية تبدو صعبة، لأن العلاقة بين الأشخاص هي كذلك. وهذا يعود إلى أننا لم نتعلَّم كيفية توطيد العلاقات مع الآخرين، لأننا ننغلق على أنفسنا، ونتوارى خلف قوانيننا الخاصة، ذلك لأننا نخاف من الآخرين، أو على العكس لأننا نتمركز كثيراً حول أنفسنا، بحثاً عن ردود أفعال دفاعية مرتبطة بدائرتنا الخاصة أو بمخاوفنا الدفينة.

فبناء علاقة مع الآخرين تُعتبر تورطاً بمجازفة الاتصال، أي الكشف عن معطيات خاصة مرتبطة بحياتنا وبانفعالاتنا...

obeikandl.com

1 ـ الصعوبة في إنشاء العلاقة وفي الاتصال

وهكذا لو اعتبرنا أن الأزمة الحالية هي ثمرة الصعوبة في الاتصال، فهذا يعود بكل بساطة إلى كوننا لم نتعلَّم ممارسة المشاركة، وانحصر استخدام الاتصال كوسيلة تعبير من جانب واحد، وليس كوسيلة للدخول في علاقة مع أحدهم، بمعنى آخر، تبادل الآراء حول مضمون العلاقة: الأحداث، الأحاسيس (استقطاب إيجابي أو سلبي مرهون باللحظة الراهنة) والأصداء (استقطاب إيجابي أو سلبي مرتبط بتأثير كلمة، أو بحدث سيعيدنا إلى الماضي وإلى تاريخ كل واحد فينا). ولنتمكن من استيعاب أزمة العلاقات الاجتماعية، لا بد لنا من معرفة العوامل الرئيسية التي تؤلف العلاقة، وكذلك تأثيرها على سلوك الموظفين الرئيسيين، لحصر الرهانات التي تشجِّع أو تكبح تطور العلاقات الإبداعية في الشركات وفي نطاق العمل.

العلاقة مع الشخص الآخر

يمكن أن نعرِّف عملية الدخول في علاقة مع طرف آخر أنها **محاولة خلق رابطة متبادلة** تعتمد على التعبير الفردي لكل واحد منا (بما فيه الاستماع إلى صوتنا الداخلي) وللآخرين. إنها عملية خلق ممر يمكّننا من الانتقال من مرحلة الانطباع إلى مرحلة التعبير، ومن مرحلة التعبير إلى مرحلة الاتصال (المشاركة).

فالدخول في علاقة **يعني قبول التعبير**، ومبادرة الآخرين، أو مواجهة الحقائق على الصعيد الشخصي، كما يعني تأكيد القناعات، والرغبات، والطموحات. هو سرد لحياتنا الخاصة وسماع الآخر يحكي عن حياته الخاصة في مواجهة عمله، أو المهمة التي أوكلت إليه، أو منصبه، أو فعل أو قرار لم يُتخذ بعد.

«أشعر بالرغبة في التحدث عما يمسّني، في التعبير عن أحاسيسي وأفراحي وأحزاني. أود التحدث عن الطريقة التي أمارس بها عملي، والصعوبات التي ألقاها، كما أود التحدث عن النجاحات والسرور الذي أشعر به. أرغب أن يصغي إليّ الآخرون، أو ربما يسمعوني. ولكن، وفي كل الأحوال أن أنال الاحترام في كل ما أقوله أو أعبّر عنه».

إن الدخول في علاقات مع الآخرين **يعني أننا قبلنا المصالحة مع ذاتنا** لبناء علاقات معها. يعني إثبات الوجود، وخاصة تحديد الموقف من خلال التعبير عن الأحاسيس.

والدخول في علاقات مع الآخرين يعني امتلاك القدرة على الإصغاء إليهم في كل ما يخصهم. يعني القدرة على سماعهم يعبرون عن قناعتهم ورغباتهم وطموحاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتكلم عن طريقة حياتهم، وعن مشاعرهم[1] المتعلقة بالعمل والأشخاص الذين يعاشرونهم.

(1) التعبير عن الأحاسيس هي الخطوة الأهم للاتصال مع الآخرين.

«أرغب بالاستماع إليك تتحدث عن أمور تعنيك في ممارسة عملك أو وظائفك. لا أخشى من سماعك تعبّر عن أفراحك وأحزانك. أستطيع الإصغاء إليك وأنت تروي لي الطريقة التي تعمل بها، والصعوبات التي تصادفك وأيضاً النجاحات والمسرّات التي تشعر بها. أود أن أبرهن لك أني أسمعك، وأنه يمكنك أن تلقى لدي اذناً صاغية، وفي كل الأحوال أحترمك في كل ما تقوله وتشعر به وتعبّر عنه».

فعندما أبني علاقة مع شخص آخر، فعليه أن يشعر أنه يتداخل مع نفسه أمامي دون أي خطر، **فأنا أقدم له إمكانية أن يفرض نفسه**، وإمكانية التعبير ما يجول بداخله، ومواجهة الفروق بيننا.

إن القدرة على إنشاء أية علاقة، يفترض وجود القدرة على الاعتراف بالكلمات التي سبق وقلناها، مع ترك المجال للغير لفعل الشيء نفسه، دون الحكم عليه أو التحدث باسمه أو التفكير بالنيابة عنه.

إن إنشاء العلاقات يفترض وجود «شيء من الحريّة ومن وسائل التعبير». التعبير يعني الضغط، إخراج شيء ما بإلحاح، التعبير يعني قبول الإفصاح عن الأشياء التي تميّزنا وتكشف عن مكنوناتنا.

«عندما اعبّر عن نفسي، أحاول أن أترجم، وأظهر إلى العيان ما

يخامرني في داخلي: انطباع لديّ، حالة نفسية أمر بها، إحساس يخالجني. أحاول أن أرسم بكلمات الاضطراب، أو التوتر، أو الشعور، أو الفكرة... التي تكمن في داخلي وتخصني».

«غالباً ما تواجهني صعوبة حقيقية في التعبير عن ذاتي، حيث أنني لم أتلقَ دروساً تعلمني أن أعبّر عما أشعر به. أحياناً ينتابني الخوف من نظرة الشخص الآخر لي، أو رأيه فيما أقول وإصداره حكماً متسرعاً عليّ. غالباً ما أخشى فقدان اعتراف الآخر بالمعروف، أو احترامه، أو حبه، ببساطة أكثر: اهتمامه بشخصي».

«لم أتخيّل أو أتعلّم أن الفكرة التي يكوّنها عني الشخص الآخر يمكن أن تكون مغايرة لما أنا عليه في الواقع. لم يخطر ببالي أبداً أن حكمه لا يلزم سواه، طالما أنني لم أقرر تبنيه. غالباً ما يعتريني شعور أنني تماماً كما يعتقد الآخر ماهيتي».

إن علاقة المواجهة تخلق روابط يمكن أن توسّع التبادل. لذلك من الضروري الأخذ بعين الاعتبار النقاط الخمس التالية:

- أن نميّز بين التبادل (الذي يفترض وجود شخصين) والتعبير (الذي يمكن أن نقوم به بمفردنا).
- أن نملك الرغبة في إنشاء علاقة تنمية تتيح الفرصة أمام

الطرفين للتطور ضمن إمكانياتهما وتحترم حدودهما، وتوسّع نطاق أفضل ما لديهما.

• أن نعرف حق المعرفة ونقبل الحالات الأربع المتناقضة التي تؤلف أية علاقة تبادل حقيقية وهي: القدرة على السؤال والعطاء والتلقي والتنحّي»[1].

• تشجيع تبادل متوازن، أساسه الاتصال والتورّط المشتركان.

• البحث عن تبادل إبداعي حيث يفصح كل من الطرفين عما يريد وذلك للاتصال والإبداع، وليس لمجرّد مواجهة صبيانية يهيمن فيها أحد الطرفين على الآخر أو يحاول إكراهه على شيء.

فالمقصود هنا عرض مختصر لبعض القواعد الصحية المتعلّقة بالعلاقات الاجتماعية والتي سنتوسع فيها ضمن الفصل الثالث من هذا المؤلّف. إن تطبيق هذه القواعد في الشركة هو عمل ملائم، فهي تشارك في الإقلال من تلوث العلاقات الذي يستنفذ جزءاً كبيراً من الطاقة، ويحوّل المؤسسة عن هدفها الأساسي: تضافر الجهود لإنتاج مجموعة ثروات اقتصادية، بشرية، تقنية، ومالية.

---

(1) عندما يكون نمو أحد الاحتمالات الأربعة غير طبيعي ـ زيادة أو نقصان في النمو ـ نقول إن العلاقة مريضة أو أنها تعاني.

التطبيق المفرط والمطلق لعلاقة الملاحقة *Klaxon*

إن اللجوء إلى الأوامر والتجريم باستخدام ضمير المخاطب «أنت» (أو بديلتها أنتم) تشبه السرطان الترابطي الذي يعتمد على الاتصال المضاد أو الكاذب.

فعندما أستخدم عبارة «أنت» فإني أتكلم بالنيابة عن الشخص الآخر، وأضع نفسي مكانه، وأحرمه من حقه في الكلام، وأطلق الأحكام، وأصدر الآراء بدلاً عنه، حول ما يدور بخلده أو يشعر به أو يمارسه، إنه الانتصار لعلاقة نسميها الملاحقة Klaxon لأنها تستخدم الضمير المخاطب «أنت، أنت، أنت... tu, tu, tu». هذه العلاقة تقتل روح الإبداع، تجرح أو تلغي كل إمكانية اتصال بنّاءة مع الآخرين، حيث أنها تملي عليهم ما يجب فعله. فهي تحد من دور العلاقة الخلاّقة:

«ما أنا قادر على القيام به بمفردي».

أو أكثر من ذلك:

«ما يستطيع أن يقوم به الشخص الآخر معتمداً على نفسه».

تعود جذور هذه العلاقة السائدة إلى فترة الطفولة، حيث يتكلّم الآباء ويفكرون ويطلقون الأحكام بالنيابة عن أبنائهم، ويعبرون عما يُفترض أن يفكر به الطفل، أو يعتقده، أو يشعر به.

إننا ندرك تماماً، على هذا المستوى، نتائج مثل هذا

الاستخدام للكلمة. حيث أننا نساعد المرء على العودة إلى طفولته ونحاول أن نملي عليه ما نستهدفه منه، وبالتالي فإننا نقلّص من إمكانياته ونوقظ الشكوك لديه[1]. كيف لروح الثقة أن تنمو داخل الشركة، وتتطور إلى جانب الإقدام على المشاركة بالعمل، والسرور، ضمن جو مشحون بالعلاقات الموبوءة حيث يهيمن تطبيق علاقة الملاحقة!

«عليك أن تفعل ذلك، أنت كهذا أو ذاك. معك، تبقى الأشياء على حالها. أنت لا تفقه شيئاً. أنت لا تجيد فعل أي شيء مثل الآخرين...».

طبعاً من الممكن استخدام ضمير المتكلّم «أنت» في مجال المودة الحميمة، الذي يدعو الطرف الآخر، ويقترح عليه أن يعطي لنفسه تعريفاً، أن يحدد موقفه، وأن يعبّر عن ذاته.

«إني أدعوك للتعبير عن ذاتك، هل من الممكن أن تصرّح لي بما تفكر، أو تشعر به حول هذه القضية...».

---

(1) عندما ترتبط الأوامر بالانتقاص من القيمة، والمساومة، والتجريم والتهديد المباشر أو غير المباشر، كما هو الحال في الأسر والمدارس، فإن هذه الأوامر تولّد نظام تبادل وردود أفعال داخلية مناهضة للعلاقات الإنسانية، مما يؤثر سلباً على تطور الفرد. أُطلق على هذا النظام اسم Sappe (وهي الحروف الأولى لكلمات: أصم، أعمى، مفسد، شرير، ممتص للطاقات). راجع بهذا الصدد مؤلف «لكي لا نعيش على هذا الكوكب» للناشر آلبان ميشيل 1997.

إنها دعوة للتعبير عن المكنون وليست إيعازاً أو إنذاراً.

«أقترح عليك أن تتكلم عن هذا الأمر...، أتمنى لو أستطيع معرفة ما عانيته خلال حياتك، هل بمقدورك إضافة شيء آخر...».

الإرهاب في العلاقات الاجتماعية

إن المبالغة في التطبيق المعمم لعلاقة الملاحقة مرتبط بأحكام ذات قيمة، وبسلوكيات المناورة القريبة من الابتزاز، والحط من القيمة (تسليط الضوء على ما لم يتم إنجازه) والتجريم (تهويل نتائج بعض التصرفات) والتهديد (التلويح بالعقوبات، والاحتماء وراء المركز لممارسة بعض الضغط) **كل ذلك يؤدي أحياناً إلى الإرهاب في العلاقات الاجتماعية.**

يمكن للمدير أن ينسب لنفسه أقوال مساعديه، أن يطرح الأسئلة ويعطي الأجوبة، يهاجم الشخص الذي أمامه بمخاطبته بضمير المتكلم «أنت»، يُكرهه على الدفاع عن نفسه وتبرير أفعاله. تصرفات كتلك لا تشجع على قيام علاقة ثقة أو احترام. إنها لا تتيح الفرصة أمام الشركاء لتسخير ثرواتهم وقدراتهم لخدمة الشركة. بل إنها تُقلّل أيضاً من رغبتهم بتجاوز أنفسهم، والاستفادة من قدراتهم.

إن تنفيذ بعض المبادئ التي تحدثنا عنها في هذا المؤلف، **تحتّم تغييراً حقيقياً لوجهات النظر، وحسن الإصغاء وصحوة الضمائر** لدى المديرين والأشخاص المهيمنين، حول دورهم ومسؤولياتهم، وأيضاً حول **التحوّل في السلوكيات والتصرفات،** سواء كانوا مساعدين أو تابعين أو زملاء.

«من واجبي أيضاً أن أنسب لنفسي كلامي وأن أفصح عنه من أجل تشجيع تبادل الحوار».

إن ديناميكية مستقبل الشركات تتعلّق بتغيّر التصرفات لدى المديرين والموظفين على حدٍّ سواء.

2 ـ ميّزات العلاقة في الشركة

هناك بعض الفوارق الأساسية بين العلاقات السائدة في الحياة الشخصية والعلاقات المهنية في عالم العمل.

تحريم التعبير عن المشاعر

غالباً ما تُحدَّد العلاقات في الشركة فيما يخص حجم العواطف.

تتكون جميع العلاقات الإنسانية من مبادلات مادية، وعاطفية، وفكرية يتراوح عمقها تبعاً للأشخاص والمواقف. بينما على العكس من ذلك، غالباً ما تكون نادرة أو استثنائية

تلك المواقف التي يعبّر فيها الشخص عن مشاعره وعن الصعوبات التي واجهها في قضية معقّدة لم يسيطر عليها، أو حتى عن حزن ألمّ به أمام حدث ما.

نادرة هي الحالات التي يستطيع فيها المرء المجازفة بالتصريح عن انفعالاته إثر تبادل حوار، أو مناقشة، أو مواجهة حصلت في مكان العمل، أو في الموقع المهني.

كل شيء يجري في الشركة كما لو كان كل فرد يتقمّص دوراً، ويكتفي بعمله، كما لو أن التعبير عن المشاعر أو الأحاسيس كان مقتصراً على الحياة الحميمة أو الشخصية.

إن معظم الشركات تمارس مراقبة حقيقية، وحظراً ضمنياً للمشاعر الانفعالية التي تعتبرها نقطة ضعف، والإفصاح عنها غير وارد في حوار محوره الرئيسي الأمور الفنية أو العملية. ويبقى هذا الموقف سائداً بسبب الخوف من حكم الآخرين.

«أخشى إن أبديت مشاعري الحقيقية أن يترجمها الآخر على أنها ضعف مني، أخاف من نظرته لي، أخاف أن أبدو في رأيه هشّاً، وبالتالي يسهل عليه استخدامي أو استثماري أو إخضاعي».

«أحتاج أيضاً لثقة تضمن لي أن ما سوف أقوله لن يستخدم ضدي، ولن يعود عليّ بالتشهير».

وهذا يشد انتباهنا إلى الصعوبة الكبيرة التي تلقاها الغالبية

منا في تفهم آلام من يحيطون بنا أو حتى مشاعرهم. نخشى أن ندع الآخر يعبّر عن مشاعره الدفينة، فقط لأننا نجهل كيف نتصرّف حيال ذلك أو كيف ستكون ردة فعلنا. ذلك يشبه كوننا سمعنا بآلامه ومشاعره، فنرى أنفسنا مضطرين لأخذها على عاتقنا.

هكذا تجري الأمور غالباً. فالذي يعيش شعوراً ما، يحاول في أغلب الأحيان التخلّص منه وإلقائه على الآخر بلجوئه إلى «الأنت». فمثلاً في حالة صراع أو غضب، تثور المشاعر ويسيطر استخدام «أنت» في الحوار:

«لماذا لم تفعل ما أمرتك به؟ إنك لا تصغي لأحد أبداً، ولا تنفّذ إلاّ ما في رأسك...».

«وأنت، ألا تخشى ردة فعل مدير القسم؟ عليك بتوخي الحذر، أعتقد أنه يحاول محاصرتنا منذ اجتماعنا الأخير».

باستعمالنا ضمير المخاطب «أنت»، فإننا نحاول تحميل الطرف الآخر مسؤولية مشاكله الخاصة، «أنت» تتيح الفرصة أمامنا للتخلّص من أعباء توترنا الداخلي بعكسها على الآخرين. نحن نعرف جيداً أن التعبير عن الغضب الشديد يهدّئ من روع صاحبه. نعم، ولكن مقابل أي ثمن لدى الآخرين! عندما لا يفصلون بين ما ينتمي إلى سخط الشخص الغاضب وبين ما يخصهم هم بالذات.

فحين يتحوّل أيّ حوار إلى ردود أفعال انعكاسية، تكون النتيجة رفض الجميع تحمل تبعيّته في تطوره، ففكرة:

«نحن مشتركون في العلاقات التي نقترح ونقيم».

لا تنتمي حتى الآن، إلى محاضراتنا الثقافية ولا إلى مخططات أفكارنا. إذاً هي ليست مستخدمة كأداة لتحسين الاتصال.

إن **مواقف المواجهة أو سوء الفهم، غالباً ما توقظ فينا جراحاً قديمة** وتبرز مواقف لم يُبتّ أمرها في حينه، فنجدها وقد تأججت من جديد.

نجد أنفسنا رغماً عنا، أمام مواقف عائلية المنشأ، قد عدنا إلى طفولتنا، وإلى تاريخنا الاجتماعي... وعلى الأخص، إلى الجراح الأربعة الكبيرة التي وصمت طفولة كل واحد فينا: الظلم، الإهانة، العجز أو الخيانة.

أمام مواقف معقّدة، يصعب التعبير عن مشاعرنا بل حتى إنه يُحظر علينا ذلك. ما هو حقيقي في الحياة الحميمة يبدو أكثر واقعية في الحياة المهنية. المشكلة تأتي من الصعوبة التي نجدها في حسن الإصغاء للآخرين وعدم مشاركتهم بشكل منفتح كما هو مطلوب، بعيداً عن مراقبتهم لتلقي ما ينم عنه على أنه صادر عنهم وحدهم!

إن القدرة على اقتراح علاقة جديرة بالبالغين، تسمح بتوضيح الموقف والاختيار بين ما هو ملك لشخص وما يعود للآخر، تفترض إتقاناً حقيقياً لعملية الإصغاء الإيجابي. إن الإصغاء الإيجابي ليس هو الذي يشجع فقط الشخص الآخر على التعبير، بل أيضاً يتيح له فرصة استيعاب ما قد قاله، إصغاء ينمّي تفهّم الشخص المتحدث. غالباً ما تأتي عملية عدم الإصغاء الانفعالي من الصعوبة في الظهور على حقيقتنا، من الصعوبة التي نجدها في التعرف على أنفسنا وتقبّلها، من الاعتقاد والاقتناع أنه من الصعوبة بمكان، بل من المحال أن نطوّر أنفسنا وأن نتقدم في مجال الأحاسيس.

«هكذا أنا، لن يستطيع أحد أن يغيرني! لا أستطيع الكف عن الصراخ!»

«يجب أن يتقبّلوني كما أنا».

نادراً ما يُفهم الشعور على أنه لغة، لغة الصدى. كلما عاد إلى خلدنا حدثٌ له معنى مؤثر وغير مكتمل لماضينا الخاص، ينتابنا انفعال من خلال الموقف الذي يصادفنا في الحاضر. كم من المرات سمعنا أنفسنا نردّد:

«يجب عليّ التحكم بمشاعري بشكلٍ أفضل، يجب أن أضبطها إذا كنت أريد مواجهة هذا الموقف...».

وهكذا فإننا نُجبَر على كبت مشاعرنا وأحاسيسنا، مما يزيد من حجم الأشياء التي يُمنع الإفصاح عنها، فتغذي وطأة الأمور الدفينة بداخلنا.

إن الأوامر التي تحد من اندفاعنا، والتي غرسها الآخرون بداخلنا (ليس بإمكانك القيام بـ. . .) تودي بنا إلى الثقة والقناعة التامة أنه لا داعي حتى للقيام بأية محاولة. إنها تزيد فينا الشعور بعدم الثقة بأنفسنا في مجال العلاقات الاجتماعية، وانعدام الاحترام والمحبة لشخصنا.

«لكي أتمكن من إنشاء علاقة مع الآخرين، يجب أن أتصالح مع نفسي».

«كي أتصالح مع نفسي، يجدر بي أن أقبل ذاتي كما هي وأن أعترف لنفسي بحدودي وإمكانياتي. من أجل هذا الهدف أستطيع محاولة تنمية حب أكبر لشخصي!».

إن تنمية علاقات أكثر إبداعية داخل الشركة، لن تتم عن طريق دفع الأوامر أو القرارات عن أنفسنا والحد من النوايا الشخصية فقط. ففيما عدا الإيديولوجية التي تهيمن لإيجاد علاقات أفضل داخل الشركة، **يجدر بنا اقتراح منهجية لاستخدام وسائل وقواعد لعلاقات سليمة.**

هذا ما سنوسعه في الفصلين الأخيرين من هذا المؤلف. ونبقى حالياً عند كل ما يعرقل ويعيق.

اللبس بين المستويات الثلاثة للعلاقات داخل الشركة:

تنقسم العلاقات داخل الشركة إلى أشكال منفصلة ومجزأة. وتنشأ بمستويات مختلفة وتبقى متباعدة عن بعضها:

- مستوى التسلسل الهرمي (علاقات السلطة، علاقات النفوذ أو السلطة مع النفوذ).
- المستوى الوظيفي (علاقات العمل والإنتاج).
- المستوى الشخصي (صفات العلاقات بين الأشخاص والعلاقات الذاتية).

تتعايش نماذج العلاقات الثلاث هذه داخل الشركة بشكل مستمر، وهي لا تُقيّم بمستواها الصحيح وغالباً ما تكون سبباً للنزاعات والتوترات.

فعندما يختلف مستوى الاتصال بين شخصين، الأول يتكلم على سبيل المثال، من منطلق شخصي والآخر من منطلق منصبه، حينئذٍ لن يشعر الطرف الأول أنه يُفهم في كل ما يقوله أو يشعر به. أمّا الطرف الآخر فسيعتقد أن الطرف الأول ليس في مكانه الصحيح وأنه لا يدرك المشاكل المهنية. وكما يقال

أحياناً في مثل تلك الحالات «إنهما لا يلتقيان على نفس طول الموجة»! وكذلك الأمر بالنسبة لعلاقة التسلسل الهرمي، والتي غالباً ما تكون مركّزة حول البحث الفعّال والناجح، فإنها تولّد الفتور والتباعد، وتجرّد العلاقة الشخصية من حيويتها.

ويبقى مفهوم التسلسل الهرمي الأكثر ملاءمة **بحثاً عن إثبات الذات بالنسبة للطرف الثاني، والتواري خلف مرتبته الوظيفية، وإنكاراً للعائق الذي يلقاه في إثبات ذاته كإنسان** بأفراحه ومخاوفه، بشكوكه ويقينه، بطموحاته وأحلامه.

فنظام التسلسل الهرمي، إذا كان أحياناً يشكّل مخرجاً ممتازاً من الضيق والكبت الشخصي ذي الطابع الخاص جداً، فإنه يتيح الفرصة للذي يشغل منصباً رفيعاً أو للشخص المسؤول، أن يحقق ذاته ويعوّض عن مواطن ضعفه ويخفي عدم كفاءته أو شكوكه[1]. إنه أحد الأسباب التي من أجلها يستخدم أصحاب الكوادر السلطة المرتبطة بالمرتبة كوسيلة لممارسة تأثيرهم وقناعاً لإخفاء ضعفهم.

فيما أن السلطة لا تتأثر بالحالة النفسية، إذن يمكن ممارسة المنصب الهرمي ضمن إطار علاقة مستبدة، تلك السلطة الاستبدادية التي يتحدث عنها من يعترف بها.

---

(1) مراجعة «الجنون الخفي لرجال السلطة» للكاتب موريس بيرجيه، للناشر آلبان ميشيل 1994.

«لو أتعرّف عليك من خلال دورك، لو أمنحك الكفاءة والصفات النوعية، عندئذٍ أستطيع منحك السلطة والحق في قيادتي، والحق في إصدار الأوامر لي، والحق بتوجيهي في عملي. هذا يعني أني أعترف بقدرتك على ضبط عملي وإثارة القدرات الكامنة داخلي. لو على العكس، حاولت استغلال سلطتك في مواقف سيطرة وهيمنة، فلن تنال مني عندئذٍ إلاّ الخضوع أو الثورة ولن تحصل على مشاركتي في إنشاء علاقة بنّاءة وإبداعية».

لنحاول إيضاح هذا الجدل القديم في الشركات منذ القدم بين السلطة والتسلّط، فمن وجهة نظرنا، تعتمد ممارسة السلطة في القدرة على التأثير على الآخرين عن طريق الضغط عليهم، مهما كان مصدر هذا الضغط: سواء كان واقعاً أم هلوسة.

«إني أتمتّع بالسلطة عندما أكون في موقع قوة، مما يسمح لي بالتصرف، والتأثير، وتعديل الطاقات الإنسانية، أو الطاقات المادية، أو تلك المالية، بما يخدم رغباتي، ووجهة نظري وميولي وطموحاتي».

يتمثل معنى السلطة بالقدرة على التأثير على الغير مع السماح له أن يحافظ على هويته، أن يكون هو نفسه المؤلّف أي المبدع. وذلك بوضع وسائل، أو مهارات أو طاقات تحت

تصرفه، تسمح له أن يغدو أكثر إبداعاً، وحذاقة، وفعالية في مهمته أو وظيفته أو إنتاجيته والتي يعتبرها ملكاً له.

ألسنا نوعز للمديرين ألاّ يقيموا علاقات صداقة حميمة مع مساعديهم، لنجنبهم الوقوع في التناقض بين مشاعرهم ومتطلبات مناصبهم، فيجدوا أنفسهم مثلاً غير قادرين على إصدار الأوامر أو تطبيق العقوبات؟

وتأتي هذه المشكلة من عدم تمييز المديرين بين مستويات العلاقات الثلاث المذكورة آنفاً، وعدم قدرتهم على حسن التنسيق بينها. فهم يحرمون أنفسهم من النفع الذي يعود عليهم من جرّاء الاتصال الخصب والغني مع الآخرين، ويحرمون أنفسهم من البدء بالمبادرة للقائهم، كما أنهم يصرّون على عدم الظهور أمام الآخرين بالمظهر الكامل. إننا نقدّر أصدقاءنا وزملاءنا حق قدرهم عندما نلامس أعماق حقيقتهم الحساسة، بدلاً من الاكتفاء بالوقوف عند مظهرهم الخارجي أو قناعهم الاجتماعي. تنشأ إحدى الصعوبات العظمى في الشركات، من ذلك المزج الخفي والسرّيّ للمستويات الثلاث من العلاقات: التسلسل الهرمي والوظيفي والشخصي، ذلك المزج الذي لم نلمس آثاره حقيقةً، ولم نتعلّم كيفية إدارته.

لذلك، في أغلب الأحيان، كي ندير المؤسسة وفق نمط ترابطي اقتصادي معيّن، بعيداً قدر الإمكان عن أي التزام،

واجتناباً للمشاكل، فإننا نلجأ إلى المخرج الذي يؤمن حمايتنا: الحفاظ على مستوى التسلسل الهرمي مع المساعدين أو رؤساء الأقسام، وعلى المستوى الوظيفي مع أعضاء الأقسام الأخرى، وعلى المستوى المطهَّر مع الإبقاء على الفتور أو أسلوب اللامبالاة مع الزملاء.

هيمنة الاتصال غير المباشر

يتفوّق الاتصال غير المباشر على المباشر في منشآت وأقسام كثيرة. ويمكن أن يتجلّى الاتصال غير المباشر بطرق مختلفة:

• من خلال الحوار مع الآخرين، فإن الرؤساء لا يتحدثون عن أنفسهم أو عن أمور تخصّهم مباشرة، بل عن شخص آخر (ويُفضَّل أن يكون غائباً)، وعن مواضيع بعيدة عن دائرتهم. ويدور الحوار في أغلب الأحيان، بأسلوب لاذع، أو مطلق للأحكام أو ناقد:

«ألا تعتقد أن سكرتيرة المدير العام الجديدة، مدعومة؟»

«لا أفهم ما الذي دفعهم لتعيين «بول» و«فرانسوا» في المكان نفسه، فلكل واحد منهما طبعه الخاص. إنهم سيدفعون بالقسم إلى الفوضى.»

«هل اطلعت على المذكرة الأخيرة الخاصة بالعمل الإضافي، إنهم يحاولون فعلاً عصرنا مثل الليمون...»

«يتمتع قسم البعثات بنظام التكييف والتبريد في حين أننا نتجمد في الشتاء ونعرق في الصيف!»

وتنطلق الإشاعات، وتنتشر المعلومات المغلوطة، والتي تعبئ الطاقات وتؤجج المشاعر السلبية، انطلاقاً من مثل هذا الحوار.

• **في المعاملات المتعلقة بالمناصب بين الأقسام**، فإن التقارير والكتب الداخلية والمذكرات وأشكال التعبير الأخرى غير المباشرة، تسود بين الأقسام، حتى باتت تعتبر الدعائم الأهم للاتصالات، ولكنها في الحقيقة اتخذت شكلاً عكسياً بعيداً عن روح الاتصالات!

فعملية تركيب شبكة المعلومات تزيد بشكل واضح، ليس فقط من حجم المعلومات التي تنتشر، ولكنها أيضاً تزيد من بعد المسافات بين الموظفين.

وكذلك الأمر بالنسبة لاستعمال الاتصال المؤسسي كممهد للاتصال الشخصي بين الأفراد على المستوى الفردي، أو الاتصال بين الأفراد على مستوى المناصب، فإنه أصبح وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها، ولو اعتبر هكذا، فإنه لا يمكن أن يحل مكان أشكال أخرى من الاتصالات.

لقد فقدت جميع أنواع الاتصالات تلك، مضمونها التفاعلي

والإبداعي. وتمّ تمثيلها بسياسة اتصالات استهلاكية حيث أصبح تداولها مشبعاً، وأحياناً مجمداً مع هذا الكم الهائل من المعلومات. إن عملية وضع معلومات وافرة في متناول الجميع تحل مكان تبادل الحوار، وتلغيه، وتقلّص من المشاركة الحقيقية، وتحد منها إلى درجة العقم.

والاجتماعات[1] التي تُعقد لإصلاح ما فقدته العلاقات المهنية من روح الإنسانية، والتي ينظر إليها الأكثرية كضرورة قصوى، لا تقدّم لسوء الحظ، أي حل لهذا الوضع، حيث أنها مسرح للحوار الفردي، ومكان للتباهي بالسلطة، ووسيلة لدعم المراكز، وساحة مغلقة للمعارضة والمنافسة، أو أنها مجرد غرف تسجيل تؤخذ فيها قرارات تمّ الاتفاق عليها في مكان آخر!

فهذه الاجتماعات تقتل الدوافع الداخلية، والرغبة الصادقة في معالجة المشاكل من جذورها، وبخاصة فيما يتناسب مع المصلحة العامة. فهي ليست مكاناً لتبادل وسماع مواقف الفرقاء أو وسيلة لتعليق ونشر الأفكار والفوارق الشخصية، ولا تؤدي إلى مجابهات، ودورها ضعيف جداً في تشجيع روح الإبداع.

---

(1) ينتشر هذا النوع من الاجتماعات وأمراضها في أغلب المؤسسات، حيث تتم معالجة أية مشكلة خلال اجتماع تُعبَّأ له موارد وطاقات خمسة عشر شخصاً في حين أن المسألة تخص شخصين فقط.

3 ـ أمراض العلاقات الاجتماعية داخل الشركة

حين تنقطع الاتصالات في الشركة، وعندما تزداد خسارة الطاقات، ويتفاقم التوتر، عندها ينشأ عدد لا بأس به من الأمراض المتعلقة بالعلاقات، مما يؤثر سلباً على هيكلية المؤسسة ويضعفها.

نمو الأمراض الجسدية والنفسية

عندما تسيطر وتتكرر الأنماط والمشاكل الترابطية التي ألقينا الضوء عليها، فسيتولّد عنها تزايد في الأمراض الجسدية والنفسية. إن ازدياد التوتر، وتكرر الأحداث، وحالات النسيان، والحوادث، والتغيّب بسبب المرض، والالتزامات التي لا تُحترم، وارتفاع نسبة تعاطي المهدئات... تعتبر كلها مؤشرات فائقة الأهمية لمدى صحة العلاقات داخل الشركة.

ففي داخل شركة معلوماتية أمريكية، حيث يشكو الموظفون من التوتر، يلجأ طبيب الشركة بكل بساطة، إلى وصف المهدئات وغيرها من العقاقير التي لها مفعول على الآثار الفيزيائية والعصبية للتوتر. ومرة أخرى، يهمل هذا العلاج السبب الحقيقي للتوتر، وينتصر الدواء المهدّئ، وتبقى الأسباب الحقيقية للتوتر بدون علاج. فالمشكلة كما لمسناها، دقيقة وواسعة الانتشار: ما يجب تطويره هو ثقافة شعب بأكمله. نحن

نعلم جيداً اليوم، أنه عند ارتفاع نسبة الغياب عما هو مقدّر له بشكلٍ ملحوظ، فذلك لا يرتبط بالأمراض الشخصية بل بأمراض الأقسام أو الأشخاص المهيمن داخل الشركة.

الوشاية والشائعات

يُعتبر انتشار الوشاية والشائعات علامات مَرَضية ومنذِرة بالخطر داخل شركة لا تعيش حالة تطور منسجم مع نفسها. حيث أن تأليف الأحزاب، ومجموعات الهيمنة والضغط، تصبح من خلالها السيطرة سلاحاً للوصول إلى السلطة (عن طريق القمع الوهمي)، وطريقاً لنسيان المشاكل الخاصة. كل ذلك يشكّل مؤشراً لسوء أحوال العلاقات والنظام داخل الشركة. ونعتقد أن هذه الحالة تنشأ من هيمنة الاتصالات غير المباشرة، ومن الفجوة في العلاقات الآخذة في الاتساع يوماً بعد يوم، والتي هي سبب معاناة بعض الأفراد داخل فريق مشتّت.

فالصعوبة في التعبير عن آرائنا الخاصة، واستحالة الكشف عن مشاعرنا وأحاسيسنا ستولّد لدينا مواقف وسلوكيات يجعل منها الآخرون محوراً لتفسيراتهم وتعليقاتهم. وغياب الاتصال المباشر سينتج عنه فقدان التفاهم مع الطرف الآخر، نتيجة عدم إلمامه بالموضوع: على هذه الأرضية ستتطور وتستمر النزاعات والشائعات والوشاية.

روابط المعارضة والانقياد عوضاً عن المبادلة

غالباً ما تحل علاقات المعارضة والخضوع بدلاً من علاقات المبادلة.

عندما نتكلم عن المعارضة، فإننا نستعرض مواقف وسلوكيات تبدأ من السلبية إلى الدحض، مروراً بالرفض والعرقلة والمعارضة المنظمة.

وعندما نتكلّم عن الخضوع، فإننا نستعرض مجموعة مواقف وسلوكيات تبدأ من الضيق وتنتهي بالخلاف العنيف، مروراً بالاستغناء عن المصادر الإنسانية، والإخلال بالتزاماتنا.

إن مقارنة الآراء والمعتقدات للبحث عن نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بينها، ذلك هو معنى المبادلة. إن طرح كل نقاط الخلاف جانباً ومحاولة جعل الآخر يستسلم، لا يمكن أن تنتهي إلاَّ بالمجابهة والصراع المفضوح أو الخفي بين الأفراد أو الأقسام. فالخضوع والمعارضة، كلٌّ منهما يغذي أمراض المؤسسة.

إن اتخاذ المواقف الوظيفية التي تعتمد الدفاع عن المصالح الخاصة على حساب البحث والتسوية، أساسُها طرحٌ مشترك لحاجات الموظفين ولأفكارهم المتعارضة (المبادلة)، وتشكّل استراتيجيات رائجة لحرب العلاقات الشخصية، التي تجعل من

أقسام الشركة حقلاً للألغام، وتستنزف الطاقات.

إن إعادة ابتكار ديناميكية تبادلية تفترض إعادة تنظيم للأزمنة، ولمجال تعارض الأفكار، وتيار الآراء، من أجل إبراز توافق يرى النور في لحظة ما من حياة الشركة.

فرض القرارات بدلاً من أسلوب التوضيح

تقوم معظم علاقات التسلسل الهرمي على فرض التوجيهات والأوامر التي لا تقبل أي جدل أو مشاركة، ولا يوجد أي ضرورة لفهمها. هذه التوجيهات هي مصدر لأرضية تقوم على الحرمان الذي ينمّي الأزمة في العلاقات.

إن التصلّب في مواقف التسلسل الهرمي، يمكن أن يكون دلالة إمّا على صعوبة يعانيها المدير في اتخاذ مكانه وسط الضغوط التي تحيط به، وإمّا لرفضه الخاص لتوجيهات تلقاها ولا يتبناها بالضرورة، وإمّا لانزعاجه الشخصي لأسباب خاصة، وإمّا أخيراً لاستحالة النهوض بأعباء المهمة الموكلة إليه.

مواقف عرقلة العمل

إن عدم الشعور بالانتماء، والمعارضة الخفية، والاعتراضات (الإيديولوجية أو الانفعالية) للأشخاص، كلها مواقف ستُترجم إلى عرقلة في تسيير العمل، وإلى مواقف

غامضة وانفعالية. بعض الأشخاص المهيمنين يتظاهرون بقبول القرار، ويوهمون الآخرين بتبنيه، ولكن عندما يحين موعد تنفيذه يلجأون إلى الهرب أو يتظاهرون بالنسيان، تعبيراً عن معارضتهم التي لم يتمكنوا من إظهارها في الوقت المناسب.

عندئذٍ، يحدث نزيف حقيقي للطاقة وتُتَّخذ قرارات متناقضة حول الوسائل، وحول خيارات الأشخاص، وتوجهاتهم، والمواقف البديلة المقترحة عليهم.

كما تتولد علاقات قاتلة (تقتل العمل المشترك، وتحيل بين الطاقات الإبداعية وأهدافها) ويمكنها ليس فقط شل مردود قسم ما في الشركة، بل إنها قادرة على استنفاذ الثروات لدى بعض الأشخاص المنتمين إلى الفريق الملتزم بالمشروع. وتتميَّز هذه العلاقات بردود أفعال انعكاسية ودفاعية في مواجهة علاقة بعيدة كل البعد عن كونها مشجعة أو مُرضية.

«أمام هذا الوضع، لا أجد وسائل أخرى لأبرهن عن وجودي ولأتجنّب شعوري بالاختناق جرّاء سيطرة الآخرين، سوى تعبئة طاقاتي وطاقات مساعديّ للحفاظ بأي ثمن على وضع مكتسب بدلاً من تطوير العمل المقرر والمبرمج».

تكاثر الأنظمة

وهو من أهم الأعراض التي تجدر دراستها، فعندما تصل

الشركة لنهاية طريق المنطق، حيث تسيطر المعارضة، وتكثر النزاعات، وتغيب العلاقات الاجتماعية... لا يبقى أمامها سوى اللجوء إلى فرض الأنظمة، والتعليمات، وقواعد العمل الصارمة لكي تحاول إعادة بعض النظام إلى الشركة، وتسيير العمل بشكلٍ طبيعي (ظاهرياً على الأقل). فالأمر لا يمس نظام الشركة، بقدر ما هو تذكير للعودة إلى الطاعة والإذعان والحفاظ على المظاهر التي يفترض حمايتها مهما كلّف الأمر.

إن القيام بدراسة للأنظمة السائدة، والمذكرات الصادرة عن الأقسام، والتعليمات المختلفة، على أرض الواقع، تشكّل مصدر معلومات هاماً جداً يساعد على تفهّم ومحاصرة الأزمات في العلاقات الاجتماعية داخل أي شركة.

4 ـ تصرفات وعبارات مناهضة للعلاقات

من الممكن استنباط التصرفات النموذجية، والمواقف المناهضة للعلاقات المهيمنة في شركة ما. فاستخدام بعض العبارات، وبعض الكلمات، واللجوء إلى شكل من الاتصال «المعلّب»، كل هذه الأشياء تترجم أيضاً الطريقة التي تستخدمها أية شركة كلغة للتعامل بين أفرادها حتى لا يتم الاتصال بينهم: اللغة الخشبية الجامدة، اللغة الرسمية، أمور مشتركة فقدت كل قيمتها. هذه هي اللغات المتداولة التي تشل المبادلات الوظيفية أو الشخصية.

التصرفات المناهضة للعلاقات في الشركة

هناك تصرفات تكبح إمكانية إنشاء علاقات اجتماعية وتقضي على روح المشاركة. وهي تتولّد إمّا عن عجز الأشخاص لعقد علاقات مع الآخرين، وإمّا عن ردود أفعال انعكاسية حيال المشكلات التي تعترض العمل.

سبق أن تعرفنا على سبعة أنواع من ردود الأفعال الانعكاسية، مناهضة لإقامة علاقات، والتي هي شكل من أشكال التعابير بصورة كناية:

«ما لا أستطيع التعبير عنه بلغة واقعية».

- **التغيّب المتكرر**، مهما كان الدافع المذكور، وهي لغة يعرفها كل المديرين. بالمقابل فإن معنى هذه اللغة لا يُفهم بالضرورة أو يُسمع من الجميع، إلاَّ إذا اعتبرناه دلالة على وجود انزعاج داخل فريق ما. وإذا لم يدرك المدير هذا المعنى، فإنه سيجد صعوبة كبيرة في تفسير هذا الغياب وبالتالي التصرف إزاء العوامل المسببة له.

إن **التأخير في الوصول** عند الصباح، **والانصراف المبكّر** في المساء، هي مؤشرات تترجم عدم الشعور بالراحة لدى الفرد من علاقاته مع الآخرين. وللوصول إلى القناعة بذلك، يكفي مراجعة جدول دوام الأشخاص الذين يملكون الدافع الكافي

ويشعرون بالاطمئنان من جراء علاقاتهم مع أعضاء الفريق الذي يعملون معه: إنهم يتمتعون بحرية أكبر بالنسبة للوقت. من جانب آخر، يمكن أن ينتج التغيّب عن مشاكل في علاقات الأشخاص ضمن حياتهم الشخصية.

• وهناك مؤشرات أخرى تترجم الانزعاج **كالصمت، وانعدام المشاركة الفعالة** في حياة الجماعة، ورفض اتخاذ المواقف.

«لا أعرف، ليس لديّ أية فكرة، هذه ليست مشكلتي...».

• **تكرار ثورات الغضب، والتصرفات التي تسمّى بالـ «مزاجية»**. هذه الأزمات الانفعالية (والتي تعتبر مقدمة للغضب السريع، وعدم الاستعداد، والتسرّع، والدموع...) هي أيضاً بمثابة لغات. فهي تعبّر عن حالة ضيق، أو كبت. وتترجم الانتقال بين مواضيع وظيفية ذات صعوبات ورهانات أكثر حساسية وعمقاً. فعندما تتفوّق ردود الأفعال الانعكاسية على العلاقات، فإن ذلك يكون سبباً حقيقياً لهدر الطاقة والثروات البشرية.

«ما لا أستطيع ذكره بكلمات، أعبّر عنه بردود أفعال مؤثرة أو نفسيّة».

«ما لا أستطيع التعبير عنه، أترجمه إلى أفعال أو تعصّب».

• وتتمثّل **تصرفات «العرقلة»** بالإبطاء في تحضير الملفات أو تقديمها أو ترحيلها أو الاحتفاظ بالمعلومات. سواء كانت هذه الأفعال إرادية أو مقصودة (بقصد الضرر، أو مجرد موقف انعكاسي...) أو عكس ذلك (أولوية سببها مبهم، غياب الرغبة بتسوية مشكلة ما، حالة نسيان...)، جميع هذه الأفعال تكلّف غالياً، سواء من ناحية الطاقات المهدورة أو إمكانية العمل ضمن القسم أو الفريق.

• **تخفيض المرتبة في العمل، والمشاجرات الكلامية، واستثناء البعض، ونفي الآخرين، أو وضعهم على الهامش**، هي أشكال أخرى للسلوك الذي يتجنّب الإفصاح واقتراح العلاقات الحيوية.

• ويأتي **الإضراب**[1] كإحدى الحيل النهائية لمحاولة الخروج من مأزق في العلاقات الاجتماعية، أو من تقرير مجمِّد، أو من موقف مسدود للعلاقات.

وبغض النظر عن الحقوق وبعيداً عن نقاط التبلور التي ستدور حولها المفاوضات، لا بد من الاعتراف بالتعبير الرمزي.

تأتي هذه الأمثلة التي تمّ اختيارها من بين عدد كبير من

(1) عندما يصدر الإضراب عن حركة طبيعية أو منظّمة داخل الشركة وبعيداً عن الأعمال الجماعية ذات الطابع السياسي والشغب طويل الأمد.

إمكانيات التعبير، أو اللغة أو السلوك الفردي أو الجماعي، أو الاضطراب في العلاقات داخل فريق أو داخل قسم من الأقسام، للدلالة على أنها مؤشرات لتقييم مرض المؤسسة. إن الإصغاء لهذه السلوكيات، وخاصة الوقوف عند الاضطراب من قبل الموظفين المعنيين هو عبارة عن منجم للمعلومات الثمينة من أجل محاولة استباق، أو حتى الإقلال من بعض أمراض العلاقات الاجتماعية التي تعاني منها شركاتنا.

العبارات المناهضة للعلاقات الترابطية

يمكن أن تتسبب بعض الكلمات والعبارات بحالة تشويش، وتوتر في الاتصالات، مما يضر بالعلاقات الاجتماعية التي يُفترض أنها تروي الجسم النابض للشركة:

- **الإيعاز والأوامر**: يمكن تَحَمّل وقبول الطريقة المتسلّطة أو التوجيهية في الحالات الاستثنائية، والاضطرارية أو في أوقات الأزمات. ولكنها تبدو مدمِّرة عندما تستمر أو عندما تكون منهجاً قائماً ونظامياً لتبادل الحوار وللمعاملات.

يتم اللجوء إلى أسلوب الأوامر المتسلِّطة دون سابق إنذار، عندما نفشل في تطوير العلاقة الإبداعية التي تلقي بالمسؤولية على عاتق كلا الطرفين، أو عندما يرفض أحد الطرفين أسلوب العلاقات المبني على التعاون أو على إمكانية التبادل في

المعاملات. فالشخص الذي يجد نفسه في الحلقة الأقوى، يؤثر الإبقاء على الأسلوب التوجيهي للعلاقات مهما تفاوتت درجة عنف الأسلوب، مما يحد من سيطرة الآخرين.

«ليس لديّ وقت لإضاعته معك»

«أطلب منك تنفيذ هذا الأمر دون جدال»

«نفِّذ الأمر دون نقاش»

«هذا أمر. إذا لم يعجبك الوضع هنا، أطلب نقلك إلى قسم آخر».

«لم أتعوّد على تكرار أوامري مرتين».

• **التعميم، الشمولية والعنونة** التي تقيّد وتحد من حرية الشخص بلا هوادة:

«أنت لا تتغيّر أبداً.»

«أنت ترفض الحوار باستمرار، لا أجد أبداً وسيلة للكلام معك.»

«لا يمكن الوثوق بك أبداً.»

«وبكل الأحوال لا فائدة من الإدلاء برأينا. فالمدير دوماً على صواب في هذا المكان المحاصر.»

• **الأحكام التقويمية التي نطلقها، الآراء، الممنوعات، التوقعات ذات الأثر السلبي أو المفجع:**

«أمر جيد أن تتصرّف بهذا الشكل، ولكن تصرّفك عكس ذلك، فهذا أمر سيِّئ»

«أنا أدرك أفضل منك ما يتحتم فعله»

«هو.. لم يكن بمقدوره إلاَّ التصرّف بالشكل الذي فعل»

«لا داعي لأن أسألك، فلديك تفسير مقنع لهذا الأمر، وجوابك جاهز...»

«ولكننا قمنا بأمور مشابهة في الماضي، وفي جميع الأحوال، هذا لن يجدي نفعاً».

• **الاستجواب المتطفل** الذي يحمل في طياته اتهاماً يلقي اللوم على الشخص، وليس على الموقف: فهو يضع المتحدّث في موقف الدفاع عن النفس ويدفع به إلى تبرير ذاتي لأقواله أو أفعاله.

«لماذا تصرّفت على هذا النحو بهذا الأمر؟»

«ما الذي دعاك للتصرّف كما فعلت أو لقول هذا..؟»

«إذاً، كنت تعتقد أن جلاء الأمر كان متوقفاً على كلمة منك؟»

• **إن الأحكام التقييمية التي نطلقها** على الأشخاص تقلل من قيمتهم ومن شأنهم مع المساس بالنواحي الحساسة لديهم.

«إذا قمت بهذا التصرّف، فهذا يعود لـ...»

«لقد قدمت لك النصح مراراً، ولكنك تبقى متشبثاً بوجهة نظرك.»

«إنك فعلاً غير قادر على اتباع التعليمات، إنك تتصرّف دوماً كما يحلو لك.»

«أنت لا تصغي لغيرك أبداً، وتعتقد أنك دائماً على حق.»

• **التوقعات والافتراضات** التي تسبب الضيق والشك لدى الطرف الآخر. إنها بوادر سرطان حقيقي في العلاقات الإنسانية: «التجريم».

«لو تصرّفت على هذا النحو، إليك ما سيحدث.»

«آه، إنه قادر على القيام بذلك، ولا يأبه للنتائج!»

«لحسن الحظ أني تدخلت في الوقت المناسب، وإلاَّ لكنا الآن في طريقنا إلى الكارثة.»

«لو اتبعنا منطقه، لكانت الشركة اليوم في طريقها إلى الإفلاس».

تلك كانت بعض الظواهر، التي لو استمرّت، لساعدت على تطوير أزمات حقيقية في العلاقات الترابطية وأشعلتها، ولتسببت في تحويل الاقتصاد العام للشركة إلى اقتصاد هش.

والآن سنلقي الضوء على بعض القواعد والمبادئ الأساسية التي من شأنها تطوير هذه العلاقات، وترويج علاقات أكثر إبداعية لتأمين تطور الشركة وازدهارها.

obeikandl.com

الفصل الثالث

تطوير علاقات إبداعية داخل الشركة

obeikandl.com

إلى من أصغي أمام هذه التعليمات المتناقضة؟

obeikandl.com

أشرنا من خلال سردنا للأسباب الرئيسية للأزمة في العلاقات الترابطية التي تعاني منها الشركات، إلى **عجز الموظفين والإداريين في تطوير علاقات إبداعية، حفاظاً منهم على الفردية وفرض الوجود بالقوة**، وقلنا أن هذا الأمر ينشأ عن الصعوبات، والرعونة، وحتى عن عدم الكفاءة في مجال الاتصال. ولا تصدر هذه السلبيات كلها عن أشخاص بعينهم، ولكنها كامنة داخل كل فرد فينا، عايشناها بأكملها ورعيناها.

سنعرض في هذا الفصل الثالث، المبادئ التي نعتقد أنها تُصلح هذا الأمر، وذلك بالتطوير المتتالي لأسس الحياة الترابطية، ولميّزات العلاقة الإبداعية، ولقواعد الاتصال بين الأفراد، ومن ثمّ سنعرض قواعد صحية للعلاقات. وأخيراً سنثبت كيف يمكن للمعاملات أن تكون محور اللباقة الاجتماعية لمشروع ما في الشركة.

obeikandl.com

1 ـ أسس الحياة الترابطية في الشركة

كما ذكرنا سابقاً، هناك صعوبة حقيقية في تنمية الاتصالات، وفي ممارسة علاقات اجتماعية سليمة. في الجدول التالي، سنطرح بشكلٍ موازٍ، الحقائق التي قمنا بتحليلها في الفصل السابق، والتطبيقات التي نقترحها من أجل تطوير الموقف. وسنقوم بعد ذلك بشرح تفصيلي للتطبيقات والوسائل المادية.

لو كانت الشركة منظمة حيّة، فإن طاقة وحيوية نسغها ستكونان مرتبطتين بسهولة الاتصال بين الأشخاص والمناصب. ويعتمد نجاح هذه المؤسسة على نوعية الاتصالات الموجودة داخلها. فإذا كانت الاتصالات (مجموع الأعمال المشتركة) سيئة أو مهملة، فإن الشركة بأكملها ستعاني منها.

إن المبادئ القليلة التي نعرضها في الجدول تطرح الأسس لثورة ثقافية حقيقية في الشركة. وسنقوم بعرض بعض القواعد الأساسية للاتصال الحيّ بين الأشخاص قبل دراسة تنفيذها.

مبادئ أساسية

تعاريف	تطبيقات
تشتق كلمة «شركة» من «شارك» أي عملا معاً مع قبول المجازفة	قبول وضع أنفسنا ضمن شبكة علاقات. تعلّم المشاركة تطوير علاقات حيوية
العمل معاً: جمع وتوحيد الطاقات، إيجاد «إرادة جماعية» من أجل خلق أشياء لا يمكن للفرد أن يبدعها بمفرده.	إنشاء علاقات مع الآخرين (مع الحفاظ على الشخصية الفردية)، وذلك بتطوير القوى وتأكيد الثروات، مع فسح المجال للآخرين لفعل الشيء نفسه.
الإبقاء على العلاقات من أجل تشجيع مبادلات ذات قيمة. طرح أفضل ما لدينا في العمل المشترك.	إنشاء علاقة مبادلات تسمح بمعرفة كل فرد وقبوله على حاله وفهمه وتأييده، مع كونه مختلفاً.
يفترض إنشاء العلاقة مع الآخرين، الاتصال على مستويات مختلفة: ● أحداث وحوادث. ● أفكار، وجهات نظر. ● ما شعرنا به، ما عايشناه. ● أصداء وآثار وتعلّم المشاركة بكل ما لدينا.	هناك شيء أكثر من الاتصال: تعلّم تمييز العلاقة على أنها طرف ثالث كامل: الأنا ← العلاقة ← الطرف الآخر القدرة على اكتشاف حدين لكل علاقة.
المشاركة مع قبول أن نتكلّم باسمنا بوضوح، المجازفة بالحوار وبفرض أنفسنا.	الإفصاح الكامل عما افكر به أو أحسه أو أشعر به.
تجنب إطلاق الأحكام المطلقة على الطرف الآخر وحصره ضمن دور معيّن.	الامتناع عن استغابة الآخر أو الدفاع عنه أو التكلم بدلاً عنه (اجتناب استعمال ضمير المتكلّم «أنت» الذي يميّز علاقة الملاحقة) والتجرؤ على فرض شخصيتنا ومواقفنا.

تعاريف	تطبيقات
احترام الفوارق، وتأييد وجهة نظر الطرف الآخر.	تنمية علاقات مواجهة وليس مجابهة.
أن نتعلّم أين موقعنا ونحدد موقفنا بوضوح ودون لبس.	تحديد الموقف ضمن أسلوب علاقات وتعاون محدد[1]: فعّال/ فعّال فعّال/ سلبي سلبي/ سلبي سلبي/ فعّال
حسن الإصغاء إلى الذات (انفعالات ـ شعور ـ صدى)	تأجيل الدفاع عن النفس، لحين معرفة ما تثير داخلي الأحداث وانفعالات واقتراحات الشخص الآخر، حيث إن «الفهم» مشروط بتأثير الصدى.
إيجاد شروط الاتصال التي تتيح الفرصة لكل فرد لطرح طاقاته في خدمة أهداف الشركة.	الاعتماد على وسائل وقواعد صحية للعلاقات: ميثاق الحياة الترابطية: قواعد الاتصال التي ترمي إلى: ● اتخاذ المواقف الصحيحة: تشجيع قول الحق والتصرف المسؤول. ● فتح مجال التبادل الحر للتعبير عن الذات، وسماع الآخرين دون مقاطعتهم. ● تخصيص الوقت للعلاقات والاتصالات والتنظيم الذاتي.
من أجل التوصل إلى اتصال أفضل، يجب الاطلاع على قواعد الحياة الجماعية ومعرفتها.	الاتفاق حول الحد الأدنى لمجموعة القيم والقواعد غير القابلة للانتهاك والتي تؤسس المشروع المشترك.

(1) سنتحدث بإسهاب عن هذا النموذج في الفصل الرابع.

2 ـ ميّزات العلاقات الإبداعية

عندما ننظر إلى الشركة على أنها مكان لتبادل علاقات، فإن ذلك يعني اختلافاً في تقديرنا لأنفسنا ولعملنا، وللطرف الآخر ومسؤولياته، وللطريقة التي تسير ضمنها العلاقات.

تنمية علاقات حية ضمن الإطار المهني

يعني:

- **الجرأة على مجابهة نفسي** وعلى التعبير عنها من خلال دوري ومسؤولياتي في الأعمال الموكلة إليّ. يعني أيضاً توضيح آمالي وحاجاتي وحتى أحلامي في هذه العلاقة. يعني أيضاً إدخال شروط ونقاط ارتكاز للحفاظ على وجود ترابط ما بين أحلامي وممارساتي.

- **إعطاء نفسي المجال للاستماع إلى الآخر**، والإصغاء لما يريد أن يقوله لي. ما هي مواقفه، وحاجاته، والنقاط الحمراء التي لا يسمح بتجاوزها.

- **الحرص على تأييد الآخر في التعبير عن موقفه** لنبرهن له أننا استمعنا إليه، خاصة إذا كان موقفنا مختلفاً.

- **تعريف وتحديد النقاط المشتركة بيننا**، والأمور التي نستطيع أن نبدأ منها للتقدم معاً نحو الاتجاه الذي يحدده لنا مشروع الشركة.

• **إبراز نقاط الخلاف بيننا** لقياس أثرها ونتائجها على العمل الذي علينا القيام به سوية.

• **التأكد من اتفاقنا لخلق قيمة لكلينا** ولإضافة طاقات جديدة.

• **القدرة على الكشف عن نقاط الاختلاف بيننا،** لكي نتمكن من الانفصال فيما لو كانت تتعارض مع تنفيذ الهدف المشترك.

ولجعل العلاقة المهنية حيّة وفعّالة[1]، بمعنى أصح: لكي تفوق القيمة الناتجة كمية الطاقة المستهلكة، يُشترط العناية بتنمية ودعم المعاملات الوظيفية، بكل ما يعود من الاتصالات رفيعة المستوى للعلاقات الاجتماعية.

إنشاء علاقة مع الشخص الآخر ضمن
إطار تبادلات بين الأفراد مع بعضهم.

وهذا يعني:

• **المجازفة في التعبير لنفسي** عن ماهيتي على الصعيد الشخصي. أن أعطي لنفسي إسماً وصفة، أن أحدد من أنا فعلياً، لكي يتعرّف الناس على حقيقتي الداخلية، ولا يعتمدوا على الفكرة التي كونوها عني، أو تمنوا أن يروني من خلالها.

(1) المنتجة للطاقات.

لكي أضع حداً للخطوط الحمراء التي وضعتها لنفسي نتيجة للتباعد الكبير بين الوهم والحقيقة.

• **أن أعطي لنفسي المجال لسماع** ما يقوله لي الطرف الآخر، بكل اللغات المتوفرة (كالكلام، والقياس، والإشارة، والرمز، والسلوك) ليثبت وجوده.

• **التوصل إلى تأييد الشخص الآخر في كل ما يقوله،** لمجرد إثبات أننا سمعناه، للتعرّف عليه من خلال كلامه.

• **المجازفة بالاستماع إلى نفسي** لكي أفهم ما أحس به. لكي أدرك تماماً ما هي المشاعر التي تحركها في أعماقي علاقتي مع الشخص الآخر، سواء على الصعيد الانفعالي، أو العاطفي، أو الشعور، أو المعاناة الآنية.

• **تحملي للمسؤولية بالاهتمام بدوري بالعلاقة،** أي:

- أن أتجنب استغابة الطرف الآخر.
- ألاّ أترك نفسي عرضة لإطار معيّن يضعني فيه الطرف الآخر.
- الاستقلال برأينا سواء كان مطابقاً لرأي الطرف الآخر، أم مختلفاً معه.
- أن أبقى مطلقاً ووفياً مع «الأنا»، في مواجهة المخاوف والأوامر المقيِّدة والمحدِّدة التي تتلقاها، وفي مواجهة معتقداتها، ونظام القيم لديها.

• **القدرة على ابتداع أشياء جديدة معاً**، أكثر غنىً وتنوعاً من تلك التي تصدر فقط عن كفاءتي الشخصية.

• **قبول هيمنة الشخص الآخر عليّ** بهدف إدخال بعض التعديلات على بعض التصرفات والسلوكيات ضمن حدود شخصيتي.

لكي نحوّل هذه النقاط إلى التطبيق العملي، فإننا نقترح تنمية وتطبيق شكل آخر من أشكال الاتصالات بين الأشخاص، سنشرح أسسها فيما بعد.

3 ـ مبادئ الاتصال بين الأشخاص[1]

تفترض عملية تنمية وبناء الاتصال الحيوي بين الأشخاص القدرة على **المشاركة حول الأمور المشابهة والأمور المغايرة، عن طريق الإشارات الكلامية وغير الكلامية**. كل ذلك انطلاقاً من حاجات ثلاث أساسية أتوقعها من الطرف الآخر: أن يعرفني ويسمعني ويقدرني حقّ قدري.

المكان والزمان

• تحديد الزمان والمكان بعيداً عن الالتزامات العملية

(1) مراجعة مؤلفات «سعيد من يبادر بالاتصال» و«أعرفك عندما تتكلّم» للتعرّف على دراسة مفصّلة وعميقة لأسس الاتصال الحيوي. للناشر آلبان ميشيل.

والوظيفية، لإتاحة المجال لبدء حوار عفوي، بعيداً عن أي تكلّف.

• اختيار مكان دافئ مناسب وملائم للمواضيع التي سنتحدّث فيها.

• تكريس وقت اللقاء لهذا الهدف فقط، لنتمكّن من الاستماع لأنفسنا، وللطرف الآخر، لكي نعطي لأنفسنا الفرصة بتقريب النقاط المشتركة.

لا بد من توافر هذه الشروط في بعض الأحيان للخوض في حوار حقيقي.

«أرغب بالتحدّث إليك، أود أن تحدد لي مكاناً وأن تمنحني بعضاً من وقتك لهذا الغرض.»

«لا أرغب بتبادل الحديث معك في الرواق أو تحت تأثير ردة فعل.»

«أفهم رغبتك، وأضع نفسي تحت تصرفك لنتحاور معاً.»

«أفهم رغبتك، ولكني لست مستعداً الآن بل غير قادر على التكلم معك بشكلٍ سليم. أطلب منك إرجاء هذا اللقاء وأقترح أن نتقابل في وقت كذا وكذا.»

التمركز الواضح

إن الاتصال بين الأشخاص لإنشاء علاقات اجتماعية، يعني

القدرة على التعبير عن رأينا، عن رغباتنا، عن مشاعرنا. إنها القدرة على الانتقال من رحلة الانطباع الداخلي إلى مرحلة التعبير الخارجي. إنها المجازفة لوضع وجهة نظرنا إلى جانب وجهة نظر محدثنا. إلاَّ أن هذا لا يعني انتظار موافقة الطرف الآخر على رأينا، أو أن يوافقنا الرأي، كما أن هذا لا يعني أيضاً أنه علينا تبرير آرائنا أو محاولة إقناع الآخر. هذا يعني فقط ممارسة حرية التعبير.

إن التعبير يعتمد على استخدام ضمير «الأنا» المحدد لضمير المتكلّم. إنها ليست «أنا» التفخيم أو «أنا» الأنانية النرجسية. إنها «أنا» الشاهد على شيء، «أنا» التي تحمل مسؤولية ما أتلفظ به.

لذلك من الأفضل التعبير عمّا بداخلنا باستخدام «المفرد» في المحادثة.

«أرغب أن أقول لك... أرغب بالتعبير عن رأيي... أشعر بالحاجة للإفصاح عن موقفي في هذه المسألة...».

«إليك ما توصلت إليه...».

التمييز بين «الأنا» والطرف الآخر والعلاقة بيننا:

عندما نتّصل بهدف إنشاء علاقة اجتماعية، فإن ذلك يدل على قبول الارتباط، والتبني لالتزامٍ يُترجَم إلى علاقة ارتباط مع

أحدهم. عندما نغذي ونحترم ونصون هذا الارتباط، فإنه سيشكل نسغاً لهذه العلاقة.

«إني أميِّز «الأنا» و«الأنت» كعناصر مستقلة في هذا الموقف، وارتباطنا من جهة ثالثة. هذا ما يسهِّل الربط بيننا. العلاقة بين أنت و«الأنا» منوطة بهذا الربط».

«عندما أميِّز بوضوح بين هذه العوامل الثلاثة، فإني أتجنَّب الوقوع في أي لبس يتضمَّن أن أفكِّر، وأتكلَّم بالنيابة عنك، أن أمزج ما أنا عليه، وما أفكِّر به (ما يخصني وحدي) مع ما أنت عليه وما تفكِّر به وما هي الأمور التي سنشترك فيها ضمن هذه العلاقة».

الحق بالكلام وواجب الإصغاء.

وهكذا ينشأ الاتصال عندما يتوصَّل المتحدثان إلى تبادل الحوار، وإلى اتخاذ المواقف بشكل واضح. فالاتصال يفرض الحق بالكلام للأول ويفترض الإصغاء من الآخر. أن يتمكَّن من سماع ما أقوله بكل بساطة. وهذا لا يفترض بالضرورة أن يفهمني أو أن يوافقني في آرائي، بل أن يكتفي باستقبال وتلقي كل ما أقول. يمكن تلخيص هذه الخطوة بالصيغة التالية:

«إليك ما فهمتُ من كل ما تفضلتَ به!»

كما أن الاتصال يفرض أيضاً واجب الاستماع للشخص

الآخر. أي منحه الوقت الكافي للتعبير عما يريد، واحترام ما يقوله، والتحفظ على إصدار أي رأي بادئ الأمر، سواء كان رأياً إيجابياً أم سلبياً، لكي نفسح أمامه المجال للتكلم بحرية مطلقة ونحاول سماعه وفهمه من منطلقه. وهذا يعني احترام الأولويات الثلاث التالية:

- منح أنفسنا الحق:
  - بالكلام وتوضيح الموقف.
  - القدرة على التعبير عن فكرتنا إلى النهاية، دون أن يقاطعنا أحد.
- دعوة الشخص الآخر لإعادة صياغة ما سبق وقلناه، للتأكد أنه فهم قصدنا.
- وبالمقابل الاعتراف بواجبنا في:
  - سماع الآخر ومنحه المجال لتوضيح موقفه.
  - عدم مقاطعته، وعدم الإقلال من شأنه في كل ما يقول، وتركه يسرد أفكاره إلى النهاية.
  - الاستماع إليه، أي تأييده فيما قال.

«إليك ما فهمتُ من خلال كلامكَ».

وكما ذكرنا سابقاً، فإن عملية الاستماع لا تعني بالضرورة موافقة الشخص الآخر أو فهم آرائه. فعملية الفهم تتعلَّق بمرحلة

ثانية، إنها مرحلة المساعدة وتقديم الحل للمشكلة المطروحة. ففي هذه المرحلة المبدئية من الاتصال، يجدر بنا منح أنفسنا ممارسة حقنا في الكلام، والاعتراف بهذا الحق للطرف الآخر، واستعدادنا للاستماع إليه.

«بعد سنوات عدة من ممارسة واعية للاتصال المبني وفق هذه المبادئ البسيطة، فإنني أدرك نتائجها الباهرة على نوعية العلاقات التي أقيمها مع الآخرين، كما أدرك السرور الذي أشعر به وأنا معهم، وليس فقط الاكتفاء بالجلوس إلى جانبهم، كلٌّ فينا حريص على الانغلاق على أسئلته ومشاكله.

«قبل ذلك كنا نعبِّر، أنا والآخرون، كان اتصالنا يقتصر على إصدار معلومات قليلة. كان كلٌّ منا ينغلق على مكنوناته رغم جلوسنا إلى جوار بعضنا البعض.

«أما اليوم، فإنني أشعر بالغبطة لدى استماعي للشخص الآخر حين يتكلَّم، وأشعر بالغبطة لاستقباله شعوري الداخلي، بل وأبسط من ذلك، أن أتلقى كل ما صدر عنه على أنه صادر عنه. وبالتالي، عندما يفعل الشيء نفسه معي، أشعر بأهميتي، إن صحّ التعبير».

إن عملية التأييد تؤدي للاستماع ولكنها لا تعني الموافقة على الرأي. فالاستماع لا يعني مطلقاً أننا متضامنون في الآراء،

ولكنه يحمل معنى تلقي ما يقوله الشخص الآخر والاعتراف أنه صادر عنه هو وحده.

وعملية التأييد هذه، هي مرحلة هامة جداً، فهي تغلق، عند الضرورة، المرحلة الأولى من الاتصال. حيث أن عملية إعادة الصياغة أو التعبير عن الاستماع، هي التي ستفسح المجال لمتابعة تبادل الحوار بشكل حيوي، مبني على الثقة المتبادلة.

«إنني أفهم ما قلتَ لي وأدرك مشكلتك وأفعالك، وفهمت ما عانيتَه من خلال سردك لتلك المشكلة، أو تلك المسألة...».

اللجوء إلى التصوير والترميز لإعطاء شكل لمضمون الاتصال

يكاد هدف الحوار يكون غير واضح ومجرَّد، عندما يدور موضوعه حول الرغبات، والطموحات، والمشاعر، والانفعالات. فحين نمثلها بشيء ما، أو نعطي لها رمزاً، فهذا يساعد على التمييز بين المتحدث وموضوع الحوار. الرمز إذاً، يساعد على عدم المزج بين المرء وما يشعر به[1].

(1) إنها قاعدة صحية هامة في العلاقات، أن نميِّز بين الشخص المتكلِّم والموضوع الذي يتكلَّم عنه. فهذا يستدعي منح الأهمية للشخص وللموضوع على حد سواء. فالشخص الذي يعيش مشكلة ما، يستحق أن نوليه الانتباه أكثر من المشكلة نفسها.

«هل ترى هذا الحجر الذي التقطتُه هذا الصباح من بستاني، أحاول أن أريك من خلاله مدى الحزن الذي اعتراني، عندما نسيتَ أن تنسب إليَّ تلك الفكرة أثناء الاجتماع. لم أشعر أنهم يقدِّرون عملي».

فعندما أمثِّل موضوع حديثي بشيء مادي بعيد عني، فكأني أشير على الشخص الآخر ألاَّ يمزج بين شخصي وموضوع حديثي.

وبذلك يتقلَّص خطر المزج بين المتحدِّث وطلبه أو مسألته، وخطر نسيانه بعد انتهاء حديثه.

«إنني أفهم غضبك الذي يبدو أسود مثل هذا الحجر، وأدرك أيضاً أن هذا الانفعال الذي ترمز له بهذا الشكل، غريب عنك، غريب عن الشخص الذي أعرف، والذي اعتدت على رؤيته دائماً مرحاً وبشوشاً. أعرفك جيداً عندما تغضب، ولا أمزج بينك وبينه. أما سبب انفعالك، فلست أعرف إن كنتَ قادراً على التحدث عنه، ولكنني أرغب أن أوضِّح لك ما يسبِّبه هذا الانفعال في داخلي، أو الصدى الذي يلقاه عندي...».

وهكذا يصبح الترميز أداة هامة جداً في التعبير. إنه يعطي شكلاً لما نشعر به، ولتسهيل تبادل الحوار والمشاركة مع الطرف الآخر، ولكي نتمكَّن من الفصل بين عوامل المشكلة المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في العلاقة.

لنأخذ على سبيل المثال طلب زيادة الراتب، والتي هي على جانب كبير من الأهمية للشخص الذي يطلبها، وموضوع مزعج للشخص الذي يتلقاها:

«أقدِّم لك طلب زيادة راتبي. وإذا كان الموضوع لا يعجبك أو سيسبِّب لك بعض الضيق فلا أريد أن ينعكس ذلك عليّ».

- «إني أسمعك، ومن حقي إذاً أن أعبِّر عن موقفي أمامك، في رغبتك بتقييمك وتقييم عملك. من حقي أن آخذ موقفاً من طلبك الذي لا يأتي في ظروف مالية مناسبة، تمَّ ترتيبها مسبقاً. وما ضايقني أنني كنت أنوي تقليص التكاليف حالياً، لكي أكون قادراً على الدخول في المنافسة في السوق، والتي يصعب الدخول فيها. ولو وافقتُ على طلبك، سأُواجه بإلحاح زملائك على طلب ترقية أيضاً. ولكني سأتدبَّر أمر مواجهة الموضوع دون أن ألقي اللوم عليك».

وللترميز أيضاً آثار إيجابية، عندما تعتري الأشخاص انفعالات قوية، ويحسون بالألم من جرائها. مثال على ذلك ردة فعلنا الاعتيادية التي توصلنا إلى الفشل.

«تخلَّيت عن هذا المشروع، لم أنجح في إنجاز هذا العمل

الهام الذي طُلب مني. والذي عقد زملائي عليه آمالاً كبيرة لينالوا علاوة، أنا إنسان فاشل، إنها كارثة. ماذا سيظنون بي؟»

عندما نلجأ إلى الرمز للدلالة على النتيجة أو الهدف، فإننا نتجنَّب المزج بين العمل غير المكتمل، أو غير الكفء، وبين الشخص الذي أدّاه، إذ لا يفترض المزج بين المرء والمهمة أو النتيجة غير التامة».

عندما أرمز إلى عملي بهذا الشيء المادي، فإنني أضع حداً فاصلاً بين شخصي وبين عدم رضاي، وخوفي، وحكم الآخرين عليّ. إذ يمكنني التعبير عن العمل الذي لم يكتمل، بهذا الملف المهمل والملقى على الأرض، والتعبير عن خوفي من حكم الآخرين بإسقاط منفضة السجائر.

يمكن الإقبال على الزملاء والبوح لهم بهذين الرمزين، ويمكن القول:

«أريد أن أعبِّر عن مدى انزعاجي لأني لم أُنهِ هذا العمل الذي عقدتم الآمال عليه، وعن مدى خوفي من إطلاقكم حكماً مجحفاً بحقي».

تبدو هذه الطريقة للبعض صبيانية وساذجة في التعبير عن الأحاسيس والعواطف، ولكنها في الواقع، وبغض النظر عن الضيق المبدئي الذي تسببه، قادرة على حمل المعاني

وتوضيح حقيقة الأحاسيس. فهي تسمح بتجسيد الفكرة والشعور. ولها تأثير في التخفيف من حدة الانفعال لإحساس ما، ويشعر المرء عندئذٍ بالارتياح يعتريه لمجرد أنه تمكَّن من التعبير عنه وإظهاره.

وأخيراً فإن الترميز أو التصوير، يتيحان للشخص الآخر القدرة على فهم وإدراك ما نشعر به حقيقة وبشكل أفضل. إنهما تماماً كالزهرة التي تقدمُها لخطيبتك أو لزوجتك، للتعبير لها عن صدق شعورك ورغباتك. إنك تعبِّر وتترجم من خلال شيء رمزي، ما بداخلك من شعور دفين وكامن في أعماق نفسك يعجز عنه الوصف.

- المكان والزمان.
- الموقف الواضح والصريح.
- التمييز بين «الأنا» والشخص الآخر والعلاقة الاجتماعية بيننا.
- حق التعبير وواجب الإصغاء.
- اللجوء إلى الترميز.

تلك هي الأسس الخمسة للاتصال الحي والتي تؤدي إلى إبداع أكبر. ومع أن الإلمام بها ضروري وهام، ولكنه لا يكفي لجعل الاتصال بين الأشخاص فعالاً. لذلك فإننا سنعرض فيما بعد بعض القواعد الصحيحة لدعم هذه الأسس.

4 ـ قواعد صحية للعلاقات الاجتماعية

إن إنشاء علاقات حية بين الأفراد يعني استغلال جميع الوسائل المتاحة لخلق حوار حقيقي متبادل، كما سبق ونوهنا عن ذلك في الجزء الثاني من هذا الفصل. إنها القدرة على نشر أكبر قدر ممكن من حياتنا وأحاسيسنا بعيداً عن الوقائع. لهذا الهدف، نقترح احترام وتطبيق بعض القواعد الصحيحة لإنشاء علاقات اجتماعية محدَّدة مع كل الناس المحيطين بنا، سواء كان ذلك على الصعيد الشخصي أو المهني.

التمييز بين تبادل الحوار والتعبير

التعبير هو الانتقال من مرحلة الانطباع الداخلي إلى مرحلة الإفصاح، عن طريق ترجمة ما يجول في داخلنا وإيصاله إلى الشخص المقصود بواسطة رسائل متنوعة.

«أشعر، أحس، خطرت لي فكرة، لديَّ رأي وأود التعبير عنه».

«إنني أتكلم وأتوقع أن أجد أذناً صاغية».

«أنت تتكلَّم وأنا أحاول الإصغاء».

إن تبادل الحوار، بغض النظر عن الألفاظ المستخدمة، يعني إفساح المجال الكافي لاستقبال ما هو آتٍ من الشخص الآخر، مع إعطائه الأهمية، وتحويله، وتوضيحه.

«إنني أقول لنفسي وأتوقع أن يسمعني أحد. هذا لا يقتصر فقط على تقبّل الآخرين لما أقول، ولكن بالمقابل أتوقع أن ألقى صدى لما أقول وأتلقى جواباً عليه، وهذه هي مهمتي».

«إني أدعك تقول ما يحلو لك وأضع نفسي رهن إشارتك عندما أصغي إليك».

ولكن حذارِ، إذ يمكن أن يؤدي أي حوار إلى كم من الأسئلة من قبل المستمع أو المتكلم:

• ليس كل ما يُقال يُسمع.

• إن الكلام الذي أسمعه يوقظ في نفسي أفكاراً وأصداءً واستفهاماتٍ لم تكن لتخطر على بال المتحدِّث.

• إن طريقة الإصغاء الديناميكية التي يستمع بها الطرف الآخر لما أقول ستسمح لي بمراقبة تصريحاتي.

• إن الأثر لما أقول ينعكس على شخصي، فطريقة إنصات الشخص الآخر لي يمكن أن تمنحني رؤية مختلفة لما أفعل أو أفكِّر أو أؤمن به.

التعوّد على تمثيل العلاقة الاجتماعية بقطعة منديل للتمييز بين طرفيها

إن أية علاقة تتمثَّل بوجود شخصين في طرفيها، ولكي

نقرِّب هذا التشبيه إلى الأذهان، ولكي نتفادى أي لبس ممكن، ننصح بتمثيل العلاقة بقطعة منديل[1] أو حبل... أو أي رمز آخر، شرط أن يشير بشكل واضح إلى أطراف العلاقة الثلاثة: «الأنا» والشخص الآخر والرابط بينهما.

فكل عامل من هذه العوامل الثلاثة يتميَّز عن الآخر ويستقل عنه، وهذا يساعدنا على:

- الحرص على الكلام من طرفنا فقط.

«عندما أعبِّر عن غضبي أو خيبة أملي، فإنني لا أبحث عن إلقاء اللوم عليك، ولكن هدفي الوحيد هو التعبير عن إحساسي».

- دعوة الشخص الآخر إلى الكلام من ناحيته.

«إني أدعوك للتحدث من جانبك عن أحاسيسك، بدل أن تنتقدني أو تتهمني بأشياء لم أفعلها، أو تدعوني إلى ما كان يجب أن أفكِّر به».

- تمييز علاقة كل واحد من أفراد الطرفين (المستمع والمتكلِّم) الموجودين عند كل نهاية:

«عندما أدلي بوجهة نظري حول طريقة علاقتنا، فهذا لا يعني أنني أنتقدك أو أحاكم نفسي».

---

(1) نقصد منديل العلاقات الترابطية.

«عندما أتكلَّم عن علاقتنا، فإنني أحاول إبراز ما يدور بيننا، سواء بكلمات إيجابية أو سلبية. وفي كلتا الحالتين لا أتهمك بشيء...»

• تحمَّل مسؤولية التزامنا في هذه العلاقة، كلٌّ من جانبه، وتجديد العهد إذا لزم الأمر.

«أنا لا أنكر أنني ملتزم معك في هذا المشروع، ولكن بما أن الظروف اختلفت، لذلك فأنا مصمِّم على إعادة النظر حول هذا الالتزام».

• إذا اهتمَّ كل طرف بتبنِّي الجزء الخاص به من العلاقة، فستقبل عندئذٍ، ولو بشكل خفي، عدم الاهتمام وعدم تحمّل المسؤولية لما يجري لدى الشخص الآخر.

«لقد استوعبت العمل الموكل إليّ، سأتحمَّل مسؤولياته ضمن المهلة المحدَّدة، ولكني أطلب منك أن تؤمِّن لي كل ما أحتاج إليه والذي هو بحوزتك، في الوقت المناسب».

ينتج عن هذه القواعد الأساسية تجنّب المزج بين «التعبير» و«الاتهام» لأننا اعتدنا على تلقي ترجمة خاطئة لكل ما نقول أو نشعر به في أية محاولة لتبادل الحوار، ويُفهم على أنه انتقاد أو تقييم لشخصية الآخر.

المحافظة على توازن الإمكانيات في أية علاقة

أي حوار يعتمد في ماهيته على أربعة احتمالات ممكنة لكلا الطرفين:

- «هل لي أن أطلب منك؟» «أطلب منك».
- «هل لي أن أدعوك؟» «أقترح عليك..».
- «هل لي أن أعطيك؟» «أهديك». (أعطيك هذه المعلومة بدون مقابل).
- «هل لي أن أتلقى؟» «أستقبل» (دون حاجة لأن أعطي بالمقابل.
- «هل لي أن أرفض؟»

«إنني أفرض نفسي من خلال اختيار، أو موقف شخصي، أو رغبة مختلفة، مع التمييز بين رفض المعارضة (استبعاد) ورفض القبول (الذي يختلف تماماً)».

الحرص على تشجيع أكبر قدر ممكن من المبادلة

إن العلاقة السليمة هي تلك التي تسمح مع مرور الزمن، بإمكانية تبادل مراكز السلطة. ونطلق تسمية السلطة العليا، تلك التي يشغلها أناسٌ يؤثرون على الآخرين، والسلطة الدنيا تلك التي يشغلها الناس الذين يتلقون، ويقبلون، أو يخضعون لتأثير الآخرين.

فكل فرد فينا، مهما بلغ منصبه أو كان وضعه في الشركة، يصبو إلى إشغال منصب في السلطة العليا، حيث أن توازن الإنسان الداخلي ينبع من تلك القدرة على التأثير، والتعديل، والتصرف بكل ما يحيط به، على مستوى المكان أو الإنسان.

عندما يُرفض طلبنا في شغل حيِّز ما في السلطة العليا، أو عندما يُجمَّد، أو يتعطَّل نتيجة صرامة النظام القائم، أو نتيجة التسلّط المفرط والمستمر لشخص مهم، عندها سنحاول فرض هيمنتنا بطريقة مختلفة، سواء كان ذلك داخل الشركة نفسها (على الأشياء[1] أو التابعين، وهنا تكون سلطتنا مستبدة)، وإما خارج الشركة في بيت الزوجية، أو الوسط العائلي، أو الاجتماعي المقرّب، وهكذا يتحوَّل البعض، حال دخوله إلى بيته، إلى طاغية تجاه عائلته (الزوجة أو الأطفال)، ويأتي ذلك كرد فعل للضغوط والإهانات التي لقيها ضمن الإطار المهني.

الحرص على اقتراح علاقة ذات طابع خلاّق بعيد عن الزجر

هل أستطيع أن أتصرَّف من خلال علاقة ذات طابع مفتوح، أكثر من كونه مغلقاً، سواء تعلَّق الأمر بالمرؤوسين أو بالرؤساء؟

(1) باعتقادك ما هو السبب في نمو النباتات الطبيعية أو ذبولها في بعض المكاتب؟

«أدعوك، أقترح، أفترض، بدلاً من «أطالب بـ، سأتدبر أمري لكي... سأحاول الضغط على...»

«أقدِّم لك» بدلاً من «أفرض عليك».

«أتلقى، أستقبل» بدلاً من «آخذ».

«أعلن عن موافقتي» بدلاً من «أعارض».

خلق الظروف لتشجيع عملية تطوير الأشخاص المعنيين

خلق نوع علاقة يسمح لكل الأطراف المعنية بتطوير وتوسيع دائرة أفضل ما لديهم. نميِّز بين اتجاهين هامين من الرغبات:

- عندما أوجِّه رغبتي نحو الآخر، انطلاقاً من التنبيه، والاقتراحات، والدعوات، والأفعال الديناميكية النشيطة القادرة على إدخال تغيير، وطريقة عمل مختلفة.

«كنت أرغب فعلاً بالمساهمة بإنجاح هذا المشروع معك، أن أكمله إلى النهاية بسبب حسن تصرفك».

- عندما أحاول أن أجعل رغبتي تطغى على رغبة الآخرين، أي عندما أريد أن تكون رغبتهم مماثلة لرغبتي، فإني أمارس نوعاً من الإرهاب في تعاملي المستمر عندما أحاول الحصول على الموافقة، وتغيير رغبة الشخص الآخر وتوجيهه وفق طموحاتي.

«لقد أوقعت نفسي في الفخ، لأنني اعتقدت أنك ستبدي اهتماماً بالمشروع الخاص بي، كما أبديته سابقاً.

الاستخدام المناسب «للأنا» بدلاً من «أنت» (عند اللجوء إلى الإيعازات) أو استعمال الضمير المبني للمجهول بدلاً من «نحن» (التي تتضمن هجوماً في مفهومها)

«أشعر أنني فقدت كل شيء، لم أتعلَّم فعل ذلك أبداً» بدلاً من قول «لا نعرف القيام بذلك، لم يعلِّمنا أحد».

«أفتقر إلى المعلومات، أجدني في كثير من الأحيان أمام قرار تمَّ اتخاذه دون أن يستشيرني أحد» بدلاً من «لا أحد يُعلِّمنا بشيء داخل هذه الشركة المغلقة، يضعوننا دائماً أمام الأمر الواقع...».

«أشعر بنفسي قادراً على تبنِّي مشروعك» بدلاً من قول «سنقوم بالمشروع سوية، لأننا متفقون على ذلك».

«إنني ألتزم بمساعدتك، إذا كنت تريد تعبئة زملاء آخرين لهذا الأمر، أعتقد أنه بالإمكان تحقيق النجاح الذي نصبو إليه» بدلاً من قول «لو نتعاون جميعنا، سنحقق النجاح».

إنَّ الضمائر «هم» و«نحن» تتضمَّن بشكل عام النقاش حول التعميم، والمسائل المشتركة التي تمنع الخوض في أعماق المواضيع المطروحة.

أما الضمير «أنا» فإنه يتطلَّب التزاماً شخصياً.

فلو تعلَّمنا أن نتحدَّث عما يتعلَّق بنا مباشرة لذهبنا بعيداً في حوارنا، ولدعَّمنا نوعية العلاقة القائمة.

• أستعمل ضمير «الأنا» عندما أشعر أنني معني بشكل مباشر.

• أدعوك لاستعمال ضمير «الأنا» عندما يتعلَّق الأمر بك شخصياً، لكي تعبِّر عن نفسك، لكي تحدِّد موقفك بشكلٍ صحيح، لكي تسرد أحاسيسك ومشاريعك وشكوكك والضغوط التي تتعرَّض لها أو الصعوبات التي تواجهك.

إن استعمال ضمير «الأنا» لا يعني أبداً السيطرة على الشخص الآخر أو محاصرته بعبارة فردية، بل يمكن اتباع الجملة التالية مع هذا الضمير لتصبح دعوة إلى التبادل في الحوار:

«لقد رويت لك ما يجري، ما أحس به، وأرغب بسماع ما تحس به أو موقفك حول هذا الموضوع الهام بالنسبة لي، وأدعوك لإحاطتي به».

في كل مرة أتمكَّن فيها من استبعاد لفظة «أنت» والتي تحصر الشخص الآخر ضمن دائرة الإيعازات أو الأوامر، فإني بذلك أساعد على التقدّم في الحوار وأعمل على توسيع إمكانيات الاتصال.

في كل مرة يحاول الطرف الآخر استخدام ضمير المخاطب «أنت»، فإني أضيِّق الحصار عليه ولا أفسح له المجال بتقييدي أو بتحديد أقوالي من خلال وجهة نظره.

«أنت لست قادراً على، أنت لا تعرف كيف تتصرَّف، أنت مخطئ، أنت، أنت، أنت...».

أستطيع استخدام الجملة التالية كتأكيد: «نعم، أنت ترى أني غير قادر على...».

وأعيد تحديد موقفي في كل مرة أشعر بنفسي وُضعت ضمن قالب.

عندما أستخدم ضمير المتكلِّم «أنا» الذي يدعو الشخص الآخر إلى تحديد موقفه والتعبير عن رغباته وأحاسيسه، ويفتح الباب أمام الصداقة الحميمة ويدعو إلى التبادل، فإني بذلك أغذي هذه العلاقة وأجعلها ناشطة.

«أدعوك للإدلاء برأيك.. تسعدني مشاركتك الرأي».

من الواضح إذاً أن عدم استخدام ضمير المخاطب «أنت» الذي يعبِّر عن صداقة حميمة أو رفع الكلفة داخل الكثير من الشركات، فإن ضمير المخاطب «أنتم»، الذي ينوب عنه، له نفس الوظائف، ولكن بأسلوب مختلف ومهذب.

التأكيد والتأكيد، دوماً التأكيد

التأكيد مشتق من تقنية معروفة ومشهورة، وهي إعادة الصياغة التي لا تقتصر فقط على إعادة ما قاله الشخص الآخر، وإنما التأكيد له أننا فهمنا ما قصده، وأننا تلقينا رسالته.

«أؤكد لك أنني فهمت غبطتك، وحماسك، ومشروعك، وحزنك، وهمّك، والصعوبة التي تلقاها في...»

«فهمت قصدك من رغبتك بتبديل مكتبك».

ويساعد التأكيد أيضاً في توضيح الموقف، وأننا نعيد للطرف الآخر رؤيته للأشياء، ووجهة نظره، على أنها أمور خاصة به، وبذلك لا نعطيه فرصة فرضها علينا:

«نعم أنت تراني هكذا، تعتقد أني أنا الذي قمت بذلك، إنها رؤيتك أنت، وطريقتك في الفهم. إن الطريقة التي تراني من خلالها تخصك وحدك ولا علاقة لي بها، احتفظ بها لنفسك».

وبذلك يكون التأكيد أقوى من إعادة الصياغة، حيث أننا نتمركز خارج مجال إدراك الشخص الذي يحدثنا. إنه يسبِّب الألم للطرفين، حيث أنه يزيل وهم الطفولة المسيطر علينا والذي يجعلنا نعتقد أننا نعرف كل شيء عن الطرف الآخر. كما يهدم تملك العواطف والمدارك.

«أنا لست سيئاً لأن الطرف الثاني يراني بهذه الصورة».

«أنا لست بالضرورة عاجزاً عن إتمام أي عمل لأن الآخر غير راضٍ عن النتائج التي قدمتها».

فالتأكيد يعيد الربط بين طرفي العلاقة، وهو ليس هروباً أو تجنباً من قبل الشخص الذي يمارسه. لأني يمكن أن أدعه يسألني ويستجوبني، يمكن أن أتلمَّس بداخلي إذا كان قد توصَّل بإدراكه إلى المنطقة العمياء، إن لم يكن إحساسه بي له مبرر صحيح وذو قيمة. وإن الأمر يعنيني في تركه يبحث داخلي لكي أجتاز مرحلة الانفعال إلى مرحلة إقامة العلاقات. فالتأكيد يسمح باحترام مشاعر الآخر التي لا تحتمل النقاش لأنها قضيته. التأكيد لا يعني أبداً الأخذ برأي الآخر أو الاتفاق معه حول وجهة نظره، ولكنه يعني قبولي أن أترك لديه هذا الاعتقاد.

التعرّف بشكل واضح على مستوى العلاقة الذي تدور فيه الأحداث

سبق وتحدثنا مطولاً عن مستويات العلاقة الثلاثة، وهي:

1 ـ التسلسل الهرمي

2 ـ التسلسل الوظيفي

3 ـ التسلسل الشخصي.

ويبدو هذا التمييز هاماً، حيث أن هيكلية الشركة تغير من شكلها وتأخذ قوالب جديدة. فعندما نوازي بين الأعمال، ونخفِّف من الفوارق الهرمية، وننظِّم الهيكلية على أساس المشاريع، عندها يمكن لشخص واحد أن يجد نفسه مسؤولاً عن عدة مهام، مع فحوى مختلف للعلاقات. لذلك يجدر بنا دوماً أن نحدِّد المستوى الذي نحن فيه. يبدو هذا الأمر هاماً للمديرين الذين يجدون أنفسهم ينتقلون باستمرار بين هذه المستويات الثلاثة (أن يكون لديهم هذا الدافع) ولا يبقون على محور واحد من العلاقات ذات المستوى الهرمي.

«أتكلَّم معك الآن من خلال مستويات متعددة: كمسؤول عن القسم، وددت لفت نظرك أن تأخرك عن موعد الاجتماع يسبِّب إحراجاً لفريق العمل الذي يشعر أنك لا تكنّ له أي احترام. أما بالنسبة لي شخصياً، فإن تأخرك يحرجني، ويسبِّب الخلل في التزاماتي الخاصة. أطلب منك معالجة الأمر بمعرفتك، لأنني لا أود الدخول في نزاع معك. سأدعك تفكِّر أين سيودي بك تأخيرك. وأذكِّرك بأننا مشتركون بالالتزام بالعلاقة التي بيننا».

التمييز بين وقائع الإحساس والصدى

تنجم إحدى مشكلات الاتصال بين الأفراد، في الحياة العامة وفي الشركة، عن اللبس بين الأحداث والأحاسيس، وبين الأحاسيس والآراء الجاهزة. فلكل واحد فينا الحق بتكوين آراء

عن كل شيء. ولكن غالباً ما تكون الأحاديث الدائرة بين الأفراد جوفاء، والآراء المتبادلة فيها غير ذات قيمة، وخالية من مضمون جوهري.

غالباً ما يدور نقاش زائف «معلَّب» حول مواضيع شعبية، دعابات مبتذلة، وتوقعات عامة، حتى أنها لا تشمل أحداً من الحاضرين.

فالرأي هو ملك الشخص الذي يقترحه، لذلك هو غير قابل للنقاش طالما هو شخصي بحت. وفي نفس الوقت لا يبدو هذا الرأي عاملاً خلاَّقاً، ويمكن أن يشوِّش على روح الجماعة، إذا كان مسخراً للعبة النفوذ أو التباهي الشخصي.

إن الوعي لتشويش الآراء على الأسلوب اللاذع والصلابة التي يمكن أن تنشأ داخل علاقة ما، يعتبر الورقة الرابحة. أن يكون حديثك ملموساً، أن تتكلَّم عن أشياء محدَّدة، أن تصف حادثة ما بالعودة إلى بعض الدلائل (أين؟ متى؟ مع من؟..) هي عبارة عن خبرات يمكن أن تكتسبها. أما التعبير عن الأحاسيس تجاه الأحداث والمواقف، ومحاولة الإيجاز، وسرد الأمور المادية والواضحة لدفع أي أمر إلى الأمام للمشاركة بإيضاح موقف أو حادث، فهي عبارة عن إمكانيات يمكن أن تنمو، وفي كل المراحل من عمرنا.

إن إبداء الرأي هو محاولة منا للتحدث انطلاقاً من

تخيّلاتنا، ومعتقداتنا، مع قطع أية محاولة لتبادل الحوار، أو مع إثارة ردود أفعال عكسية.

«لا أحب الغرباء، فجميعهم لصوص».

«إن الذين لا يحبون الغرباء هم عرقيون».

إن التعبير عن حدث يتبعه تعليق صادر عن إحساسنا لا يعني الحد من تبادل الحوار، بل وضع إشارة تمكِّن الطرف الآخر من اتخاذ موقفه إذا رغب بالأمر.

«يوجد في فرنسا تضخم في المسؤوليات، وثقل في البيروقراطية، مما يحد من إبداع الشركات الجديدة وتطويرها. لا بد أن نملك الكثير من الشجاعة أو اللاوعي كي نجازف ونستثمر في الوقت الراهن».

اجتناب الأحكام التقويمية وتحديد النسب في التأكيد والوضوح

في كل مرة أطلق فيها أحكاماً تقويمية على شخص ما، فإني أجازف بوضع عنوان له، أسجنه داخل شمولية محدَّدة رغم ثرواته المتعددة، وأكاد أحوِّله إلى مجرَّد صورة، أي أنكر وجوده. إن إطلاق الأحكام التقويمية هي الوسيلة الأكثر ضماناً للحد من محاولة الاتصال، سواء كنت أنا من أصدر هذه الأحكام أو أتلقاها.

فعندما يقوم أي شخص بإصدار الأحكام التقويمية، فإنه يحد من إمكانياته وإمكانيات الشخص الآخر الذي يطلق عليه الأحكام، حيث أنه لا يوسع من مجال تفكيره. فالاعتقادات هي مكونات ضرورية لأية علاقة اجتماعية نود إنشاءها، حيث أنها تتكوَّن من الحيوية والحماس، ولكنها في الوقت نفسه، يمكن أن تسبِّب نفوراً وتصبح مصدر تعنت ضد أي تغيير. والتغيير لا يعني بالضرورة التخلِّي عن مكتسب، أو عن يقين، أو عن قيمة، ولكنه يعني أن تملك الليونة والخفة وإمكانية استخدام أي شيء بطريقة مختلفة.

«عشرون عاماً مضت على تصرفي بهذه الطريقة، والأمور تسير على أحسن ما يرام. لا أرى موجباً لإجراء أي تغيير في طريقتي هذه».

«لا أحد يستحق منحه ثقتك، أنا أؤمن بقوة بذلك».

«إن طريقتنا السابقة كانت أفضل بكثير بالنسبة للزبون».

«سأُحال على التقاعد بعد ثلاث سنوات ولن أبدأ بالتغيير الآن، ولن أغيِّر من طريقة رؤيتي للأشياء».

إن الأحكام التقويمية هي أضمن الوسائل ضد الخوف وضد فرض سيطرة الآخرين المحتملة علينا.

«لا بد أنهم أطلقوا أحكامهم على كل الأشياء بما فيها أنا،

وبالمقابل فلي أحكامي الخاصة على كل شيء، وبالتأكيد عليهم، وبهذه الطريقة إذا حاولوا إيذائي أستطيع الدفاع عن نفسي، والاحتماء خلف يقيني».

حين أكون واضحاً مع نفسي، وحين أحاول الحفاظ على بعض التماسك فإني بذلك أرفض أية محاولة لتجريدي من الصفات التي أتمتَّع بها، والاتهامات التي يوجِّهها لي الطرف الآخر، والتجريم الذي يستخدمه ضدي.

أحياناً، يحاول الطرف الآخر إدانتي، ولكنني غالباً ما أعرِّض نفسي لهذه الإدانة بقبول ما يوجَّه إليّ من أقوال.

لن أتوصَّل إلى إثبات ذاتي أمام من يطلق الأحكام ضدِّي لمجرَّد مخالفتهم الرأي، أو القيام بأفعال معاكسة، أو اللجوء إلى عمل انفعالي، فكل هذا يبعدني عن التماسك.

ليس هناك أسهل من الانفعال، كلنا يعرف بشكل تلقائي، كيف ينفعل، والانفعال أمر شائع.

«هذا غير مقبول أبداً. كيف يجرؤ على عرض هذا العمل المضحك عليّ؟ إنه فعلاً لا يملك أية دراية بالأعمال».

إن ممارسة علاقات اجتماعية على نطاق أوسع يمكن أن يصبح هدفاً للوصول، أو عادة يجب تنميتها.

«يحق لك أن ترفض هذا العمل. كنت أفضِّل الإطّلاع مسبقاً

على المعايير التي تعتمد عليها، نوع هذا العمل مختلف تماماً عني، ولا أجد نفسي فيه، حتى لو كنت أنا الذي أعرضه عليك. ومع ذلك لا أشعر أنني عاجز عن أدائه، سأُبقي المجال مفتوحاً أمام هذا المشروع الجديد».

الإصغاء للأصداء

إن الانفعالات هي لغة الأصداء.

يحق لي منح نفسي فرصاً:

«ما الذي يثيره بداخلي هدف كهذا، أو علاقة كتلك. لا شيء يثيرني صدفة. فالمشكلة تبقى في معرفة ما الذي تأثّر بداخلي، أو أية عاطفة تتحرَّك فيَّ عندما أغضب، عندما أفقد صوابي، حالما يؤنبني الشخص الآخر، أو يصدر رأياً لا أشاركه فيه».

إن العلاقة الاجتماعية السليمة تفرض علينا الإصغاء إلى أحاسيسنا لكي نتطوَّر في علاقتنا، لجعلها بآن واحد، أكثر تفهماً، وفعالية، وانسيابية، وإبداعية. فعندما يتقبل كل شخص منا الإصغاء إلى التأثرات التي تتولَّد داخله وفقاً للمواقف التي تصادفه في العمل، فإنه يستطيع حينها الانتقال إلى مرحلة الاستماع إلى الأصداء. إن الخروج عن مخطط المعارضة، والهروب، والصراع، يكون أحياناً على حساب عملنا الفردي أو تطورنا الشخصي.

فعندما أفسِّر أية ملاحظة توجّه إليّ، على أنها موقف عدواني، وعندما توقظ الملاحظة بداخلي جرحاً قديماً، فإني أصبح أكثر مركزية وأكثر تماسكاً وأكثر نضجاً.

إن أبسط ردة فعل على الإطلاق، هي الدفاع عن النفس، أو الهروب، أو المهاجمة، وليس التعبير عن الإحساس. أن نسخط ونغضب بدلاً من الاستماع إلى الانفعال الداخلي لمعرفة حيِّز الألم فينا.

«عندما أتوصَّل لمرافقة الانفعالات لدى الآخرين، لمساعدتهم على معرفة أي شيء تحرك فيهم، أو أي حدث، أو موقف، أو كلمة، أو حركة أثارت فيهم جرحاً مزقهم، فذلك يعني أنني عانيت الكثير قبل الوصول إلى هذه المرحلة».

انطلاقاً من اليقين أن الأشياء التي لا تقال تنطبع في داخلنا، أرى من الأفضل تشجيع التعبير عن الانفعال أو الأحاسيس. يمكن لهذه الطريقة أن تجنبنا آلاماً جسدية، والشعور بالتوتر، والكآبة. بكلمة واحدة، أن نصبح مولِّدين للطاقات.

تغذية العلاقات، والحفاظ عليها وتنشيطها

«أنا المسؤول الوحيد عن إنشاء هذه العلاقة، وعن هذا الاتصال مع الطرف الآخر، حتى لو كان رأيي مختلفاً عن رأيه أو كان مركزي مختلفاً عن مركزه، وحتى لو لم أستطع تلبية كل

طلباته، يمكن أن أبقى واضحاً في مواقفي والحفاظ على إطار علاقة تهيئ الاحترام والاستيعاب المتبادلين. فلو حافظت على بعض القواعد السابقة، فعندئذٍ يمكن الإبقاء على العلاقة الاجتماعية، وفتح المجال لتبادل الحوار، والحث على الإبداع، كما سينمو أفضل ما لدى كل واحد فينا».

كثيرة هي الخلافات والمكائد التي تنشأ عن انقطاع الاتصال، ولا يمكن تجنبها كلها. ولكننا نستطيع الابتعاد عنها عندما نصادفها أو عندما نمارسها عن طريق الخطأ.

ومما لا شك فيه أنه يلزمنا إعادة نظر شاملة، وتغيير في السلوك، والعادات السائدة حتى الآن، من أجل تطبيق بعض القواعد السليمة للعلاقات الاجتماعية. ولا يكفي إصدار مرسوم بهذا الصدد لكي يُنفّذ، بل يجب أن يترافق ذلك مع عدد من الإجراءات التي سنتعرَّض إليها في الفصلين القادمين.

obeikandl.com

الفصل الرابع

كيفية تهيئة العلاقات الحيوية داخل الشركة

obeikandl.com

وراء كل شخصية، هناك دوماً الإنسان

obeikandl.com

إن المبادئ التي قدمناها في الفصل السابق، تطرح أسساً لنموذج علاقات اجتماعية جديدة داخل الشركة. وهنا أيضاً يتحتَّم على الإداريين الرئيسيين تقبّل هذه المبادئ واعتبارها مناسبة أو فرصة مواتية للتقدّم نحو فعالية أكبر وتطوير جماعي.

لقد افترضنا في الفصل الثاني، الفكرة التي تقول إن عدم وجود مشروع مشترك في خدمة طموح ما، أو هدف مشترك، كان أحد الأسباب الرئيسية لغياب الدوافع، والصعوبة في تعبئة الطاقات والكفاءات الفردية.

وهنا في هذا الفصل الرابع، سنبرهن كيف يمكن وضع العلاقة الترابطية في صميم السياسة الاجتماعية لمشروع الشركة.

لهذا الهدف يمكن اقتراح بعض المراجع والإرشادات. إنها تقتصر على رؤية محرّضة لمشروع الشركة، (الوحيدة القادرة على جمع الطاقات الفردية وتحويلها إلى قوة جماعية) ولرؤية

obeikandi.com

جديدة لدور المديرين (هذه الرؤية تقدم نموذج علاقات أكثر حيوية وإبداعاً بين الأشخاص) وأخيراً طريقة مشاركة تعتمد على مواقف واضحة والتزام حقيقي (قدر الإمكان) لكل موظف في الشركة.

1 ـ مشروع تعبئة حيث تتمركز العلاقة الترابطية في صميم السياسة الاجتماعية

يمثل أي مشروع في شركة[1] جملة واحدة مترابطة، تعرض رؤية، وتحدد مجموع أهداف وطموحات انطلاقاً من اتجاه الشركة واختصاصها إلى جانب وضعها التنافسي[2]. ويؤمِّن هذا المشروع التقارب بين الرجال والنساء ويوجِّههم، ويعطي منحى لأعمالهم، ويجمع الموظفين حول هدف واحد أكبر من طموحاتهم الفردية، ويتفوَّق على مصالح الأتباع. كذلك يجمع هذا المشروع الطاقات حول هدف واحد مشترك، ويقوِّي الرغبة في الإنتاج والإبداع والعمل الجماعي بروح واحدة.

(1) نفضِّل الحديث عن المشاركة للتأكيد على العمل المشترك أو التعاون.

(2) راجع بهذا الصدد الإدارة التي تتجاوز مصالح الأتباع المتعلِّقة بالمنصب.

مضمون المشروع المشترك

للحصول على هذا الأثر الأساسي، ينبغي على المشروع أن ينمو حول المستويات الخمسة التالية[3]:

• **السبب في الوجود**: والذي يُعرّف من خلال المهنة، والهدف، والموهبة، وقانونية الشركة. ويقدِّم السبب في وجوده إطاراً للعمل الجماعي ومعنى لهذا العمل، والذي من خلاله يستطيع كل فرد أن يحدِّد مركزه وأعماله بالانسجام مع مركز وأعمال الآخرين.

• **الطموح**: الذي يحدِّد التحديات التي تفرضها على نفسها الشركة أو تتعهَّد بقبولها، كما يحدِّد المجالات الاستراتيجية والأهداف العامة، وأخيراً الأهداف الوظيفية المتعددة[4] التي ترغب الشركة بتبنّيها.

كما يحدّد اتجاه العمل وأهميته، تبعاً للأسواق وللوضع التنافسي للشركة. ويضع الشركة في مسار خاص يحدّد كل منصب وكل شخص مشاركته لتحقيق الغاية المشتركة.

• **القيم**: القيم الأساسية للشركة، سياستها تجاه الأشخاص المهمين (زبائن، موظفين، مساهمين ومورّدين) والأدبيات

(3) طرحنا شرحاً مطولاً لهذه المبادىء في المؤلف الآنف الذكر.

(4) التي تتجاوز المناصب ومصالح الأتباع.

المهنية الخاصة بالمهنة وقواعد التشغيل الرئيسية الناتجة عنها.

إنها تعتمد على الآداب، وتحدِّد الاتجاهات والمبادئ الهامة للعمل. كما أنها تشكِّل النواة الجامعة الأقوى للنقاط الأساسية للمشروع، وتستخدم كمراجع تضمن تكامل المؤسسة والأشخاص ضمن إطار العمل الجماعي.

• **التمركز**: السوق، العملاء المحتملون والمقصودون، المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، والمركز الذي تصبو إليه والأدوار الرئيسية التي تريد ممارستها في أسواقها. فالتمركز يحدِّد المكان ونموذج العمل الضروري لإتاحة الفرصة لكل شخص في الشركة لتسجيل دوره الخاص بالانسجام أو التكامل مع باقي أعضاء المجموعة، واستيعاب هدف دوره ومساهمته في خدمة الزبون.

• **الهيكلية**: التي توحّد مجموع الأنشطة الأساسية التي يقوم عليها تنظيم الشركة وتوحّد المهام، والخطوات الاستراتيجية والعملية الداعمة (دورة حياة المنتج، وخدمة الشركة، والمبادئ الأساسية للإدارة). كما أنها تحدّد الأنشطة ومبادئ التشغيل الضرورية للعمل ولإنجاح التمركز وتحقيق الطموحات.

يجب تسجيل مضمون هذا المشروع والردود الواردة لمختلف المستويات المذكورة في السياق الاستراتيجي للشركة والذي لن نتعرَّض له هنا.

إن وجود مشروع مشترك يشارك فيه الجميع، ويسمح بتضافر الطاقات الفردية في خدمة غاية مشتركة، هو الوسيلة الوحيدة المضمونة للحصول على تعبئة طاقم الموظفين. وبالمقابل فغياب المشروع المشترك، أو عدم إلمام الموظفين به، يبدو كأحد العوامل التي تجمّد وتكبح الطاقات والكفاءات الفردية، وهو أمر تمّ التحقق منه في غالبية الشركات. لذلك ومن أجل القضاء على أزمة العلاقات الترابطية، يجدر تنمية غاية للشركة تتيح الفرصة لكل المساهمين فيها لإيجاد الحافز لتطورهم على الصعيد الشخصي والمهني. ويفضل أن يرتكز عمل هذا الحافز على أسس علاقات سليمة وفقاً للمبادئ التي تعرضنا لها مطولاً في الفصل السابق.

تطوير مجموعة مبادئ وقيم من أجل تهيئة علاقات إبداعية

يكمن هدف المشروع بتقديم تسهيلات لتطويره.

- «التعايش معاً بشكل أفضل» انطلاقاً من:

- المشروع المشترك، عندما تتم صياغته والمشاركة فيه، يجمع الموظفين ويعطيهم الحافز والرغبة لتجاوز مصالحهم الخاصة.
- القيم المشتركة لتنمية روابط حيوية لمعرفة الذات والآخرين.

- مبادئ لإقامة علاقات ترابطية يقبل بها الجميع، ويعترفون أنها وسيلة لنجاح المؤسسة.

• «تحسين العلاقة مع الذات»، وذلك:

- بإقامة علاقة مع شخص آخر للخروج من «الأنا» (أساسها الثقة والاحترام).
- بتشجيع التعبير عن الأحاسيس ضمن إطار العمل.
- بضمان الاعتراف بالمشاركة الفردية من أجل النجاح المشترك.
- بضمان احترام ميثاق حقوق الموظفين[1].

• «تحسين العلاقات مع الآخرين»:

- بالاطلاع على أسس الاتصال بين الأشخاص.
- باحترام مبادئ صحة العلاقات الاجتماعية الترابطية المنسجمة.
- بمنح أنفسنا الوقت للإبداع وتغذية وإحياء العلاقة.
- باحترام مبادئ الهوية الشخصية للعلاقة الترابطية.
- بإعطاء أنفسنا سبل تنمية الثقة تجاه بعضنا البعض.

---

(1) راجع ميثاق الحياة الاجتماعية في هذا المؤلف (الملحقات).

2 ـ مسؤولية الإداريين وتحوّل أدوارهم

ميزة هذا المشروع هي في إتاحة الفرصة للمديرين بتطوير أنفسهم قبل كل شيء. لقد وضعنا في بداية دراسة السلوك سابقاً، مبدأ خاصاً بالإدارة: **حيث أن المديرين هم القوة القادرة على إجراء التغييرات في الشركة، وهم الممثلون النموذجيون.**

تعتمد هذه المسلّمة على المثل الصيني الذي يقول: «إن السمكة تبدأ بالتعفّن من رأسها». وهذا الكلام صحيح لو أخذنا نقيضه، بمعنى أن الازدهار يبدأ أيضاً من الرأس. لذا فالمدير هو أحد مفاتيح التغيير في الشركة. لأنه عندما يقتنع بفكرة معيَّنة، يسهل عليه تنفيذها. لذا يعتبر تطوير المدير النقطة الأهم في سياق التطوير الذي يستهدف نوعية العلاقات في الشركة.

بعض المبادئ المطروحة في خدمة المديرين.

إن مشروع المشاركة يحمل في طياته تغييراً لممارسة مسؤولية المدير ودوره. ويجب الانتباه بهذا الصدد للأفكار التالية:

- المدير العام في خدمة شركائه.
- ممارسة دور المدير تعني القيام بدور يحتّم عليه استخدام خبرته من خلال القرارات التي يتخذها والأفعال التي يقوم بها.

• ممارسة دور المدير، تعني القيام بالأعباء المدرجة ضمن ميثاق المدير[1] تجاه الموظفين.

• يقوم المدير بتطبيق مبادئ بسيطة ولكنها مبتكرة لتنشيط تفكيره. تلك المبادئ الواردة في «مفاتيح تغيير الإدارة».

أربع أفكار رئيسية قادرة على تنشيط تطور الشركة مع تغيير جذري لبعض المبادئ التقليدية السائدة لدى الإدارة. أربع أفكار بسيطة قادرة على تشكيل عقيدة حقيقية للمدير في العصور الحديثة.

«إنني أطبّق بعض القواعد السليمة للعلاقات الاجتماعية منذ عدة سنوات، أحياناً أقع في مطبات رفض الموظفين الاتصال بين بعضهم، وأحياناً أجد نفسي أعرقل العلاقة التي أصبو إلى إغنائها، وأحياناً أخرى أفاجأ بعدم استيعاب زملائي لي. ولكن دائماً، ينتابني اغتباط عظيم في تطبيق هذه القواعد. عندما تبرق نظرة أحدهم بحثاً عن رغبة في الاتصال والمشاركة وتبادل الحوار، في تلك اللحظات، أنسى شكوكي وأنسى الصعوبات التي صادفتها وأشعر أننا سنبدأ مرحلة الإبداع سويةً».

الوظائف الأساسية للمدير

وتنقسم إلى خمس نقاط رئيسية هي:

(1) راجع الملحقات.

- إعطاء رؤية شاملة.
- اتخاذ القرار، والتخطيط، وضمان الإدارة.
- الحرص على قيام العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- المشاركة في العمل.
- تقييم النتائج.

وتبقى النقطة الثالثة: الحرص على قيام العلاقات الاجتماعية مع الموظفين (مع دعامتها **الاتصال الترابطي**) هي الأهم. فقد جرت العادة أن نسمع عن مهارة المديرين الذين يسيِّرون الشركة، ويصدرون الأوامر، وينظِّمون الأمور، ولكنهم يلقون صعوبات في الاتصال، واعتماد منهج ترابطي، أي في إثارة مشاركة حقيقية. بمعنى أنهم يصادفون حالات طارئة، ومطلوب منهم دائماً اتخاذ مجموعة قرارات في وقت واحد. وكما ذكرنا سابقاً، فالرجال أو المديرين لم يتعلموا كيفية إجراء الاتصالات. ولكن نظامهم الخاص، وميزة النموذج التي تمنحها لهم صفاتهم، ودورهم الهام في تحريك الشركة (الذي يصب الروح في أعمال المجموعة)، يحمِّلهم مسؤوليات لا يحمِّلها لغيرهم. لهذا فإن مواقفهم في العلاقات واستراتيجياتهم في الاتصالات هامة جداً، لأنها ستولِّد ردود أفعال مشابهة أو معاكسة لدى شركائهم، الذين سينبهرون بالدوائر المحيطة بهم، وبأنظمة الاتصال السائدة في الشركة.

لذا يجدر بهم تعلّم كيفية الاتصال بشكل أفضل. بمعنى أن عليهم إثارة المشاركات الفعالة.

سنخصص جزءاً في هذا المجال يدور حول: أدوات الاتصال الإبداعي في خدمة المديرين في الفصل الخامس. حيث أن الثمن الذي سيدفعونه، سيكون باهظاً جداً، بالإضافة إلى الصعوبات التي سيلقاها المدير في إجراء الاتصال، وفي إنشاء علاقات مع الآخرين. هذا الثمن سيُترجم إلى تعب، وتوتر، وضغط لدى المديرين وشركائهم.

يجب أن نتذكَّر أن الضغط هو الظاهرة الوحيدة على الأرض التي لا تخضع لنظام الجاذبية الأرضية: فهو يصيب دوماً الأشخاص ذوي المناصب الهامة في الشركة، لأنه ينتج عن استحالة الكلام، وإيجاد الأذن الصاغية، وترك العنان للأسئلة الثانوية، والتقهقر، والحفاظ على مناطق غير ملوَّثة، من خلال المنصب الذي يشغلونه. وكلما زادت مسؤوليات المدير، قلَّت الفرصة في إيجاد شخص يبادره بالكلام عن نفسه، ويستمع إليه، ويجده حين يطلبه دون أن يكون له مصلحة. هذه الحالة كانت المحرِّك لتطور شبكات جديدة لا شكلية، وللمشاركة المكثفة أحياناً بهيئات، حتى لو لم تستجب هذه الهيئات للطموحات الشفافة والعميقة لأعضائها.

فمهنة المدير هي مهنة الوحدة، حيث يجد نفسه غالباً في

عزلة عن الناس لاختيار القرارات الهامة وسط الخيارات والضغوطات التي يصعب التنسيق بينها.

النفوذ أو سلطة المديرين:

نحن على يقين أن إحدى المهام الجوهرية للمدير لا تكمن بإثبات سيطرته، بل بتوسيع مجال نفوذه.

ففرض السيطرة يترجم إلى ممارسة الضغوط التي يمكن أن تصل إلى استخدام القوة، أو التهديد في حال لقي مقاومة، أو عدم رضوخ من قبل التابعين له.

وإذا تكرر اللجوء إلى السيطرة، فذلك يعني أن النفوذ غائب أو أنه ضعيف، حيث يلقى بعض المديرين صعوبة كبيرة في التوفيق بين الشروط الضرورية لفرض نفوذهم وإسكات الجدل.

- الكفاءة على مستوى المعرفة وحسن التصرف.
- الكفاءة على مستوى الشخصية (الصفات الأخلاقية والإنسانية والآداب الشخصية).
- الكفاءة على مستوى قابلية التطور (الحدس، الالتزام، الأمان القصير أو المتوسط الأمد).
- الكفاءة على مستوى الإبداع، من خلال القدرة على التطوير والتجديد.

كما سبق ورأينا، ينحصر النفوذ بالقدرة على السيطرة على

الآخرين، من أجل إتاحة الفرصة لهم لممارسة نشاطهم، ولإعطائهم فرصة الثقة بالنفس، ولتحقيق ذاتهم وتطويرها. فالنفوذ لا يولد بالفطرة، إنه يُغذّى بالمعطيات التي ذكرنا. وعندما يتوصل المدير إلى ممارسة نفوذه في منح شركائه الثقة بأنفسهم، وبإيجاد الانسجام في علاقاتهم مع الآخرين، عندئذٍ يمكن أن نشهد أنه في مكانه المناسب ولا يحتاج لتعبئة مركزه بفرض سلطته.

«إذا استطعت التصرّف على سجيتي، عندها لا أحتاج للكلام مع الآخرين، ولا إلى تقييم تصرفاتهم، أو حتى للدفاع عن نفسي، أو لرد الأذى عنها. عندما أشعر أنني معرّض للخطر أو أنني متلبِّس، يمكن أن أحافظ على هدوئي أمام الهجمات أو محاولات التعبئة التي قد أتعرَّض لها».

فالمدير هو الذي يثير الطاقات ويغذيها. ومن مهامه أيضاً، خلق الظروف المواتية للحفاظ على طاقة شركائه في أعلى مستوياتها، حيث تعتمد قدرته في تحريك الدوافع لديهم على معرفة الإبداع، وعلى إثارة الرغبات والمشاريع، وعلى تعبئة الطاقات حول الالتزام المادي، وفي حثهم على التوصل إلى فهم الموقف، وفي سهولة التوصل إلى مستوى آخر من الضمير والمعرفة... تلك إذاً بعض طرق تنشيط الطاقات التي تقع على عاتق المدير. ولكي يتخطى هذه المحن، ينبغي أن يكون حاضر

الذهن، قادراً على المحافظة على التواصل الاجتماعي. إضافة إلى ذلك فإننا نحمِّله مهمة تكثيف وإحياء الطاقات عندما تضعف. ولنحاول تجسيد ذلك بمثل:

تمر أوقات على الشركة تكون فيها الطاقات متآكلة، وفي بعض الأيام تصاب العلاقات الاجتماعية داخل قسم من الأقسام، أو داخل الفريق، أو داخل الإدارة، بنزيف حقيقي للطاقات.

في تلك الظروف تنشأ الأحداث والأخطاء والحوادث التي تنعكس آثارها أحياناً على الأشخاص أو العمل، ويتوقف مردود الطاقات في الشركة.

في هذه اللحظات يظهر دور المدير. فإذا دخل عليه أحد معاونيه منهاراً أو مضطرباً أو محبطاً أو فاقداً 50٪ من طاقته الفعالة التي اعتاد على رؤيته بها، فيجب أن يخرج من مكتبه وقد أُعيد له بعض من الجزء المفقود من هذه الطاقة. فإذا انفعل المدير وغضب، ووجّه نقداً، أو أصدر حكماً، أو قلل من شأن معاونه، فخرج هذا الأخير وقد فقد 30٪ أو 20٪ من الطاقة المتبقية لديه... فعندها يمكننا أن نقول إن هذا المدير فقد فقد سيطرته على القوى الإبداعية ويكاد يصبح مع الأيام، خطراً على القوى الإبداعية، إن لم يحطمها.

هذا هو المفهوم **للمدير الذي يساعد على تنشيط طاقات** معاونيه ويقدر على العطاء ويحفّز الطاقات الجامدة أو الضّالّة، ويبدو لنا الأكثر حيوية لإدارة سليمة وفعالة من ناحية علاقاتها الاجتماعية.

3 ـ صيغة جديدة للتعاون والمفاوضات داخل الشركة

تعتبر الشركة مكاناً مميزاً لمواجهة الأفكار والمشاريع التي بدونها تفقد الشركة حيويتها، ويتوقف تطورها كمّاً ونوعاً. والعودة إلى المخططات القديمة والتكرار الثابت للحلول المعروفة، هي من أكبر الدلائل التي تسبق شيخوخة الإدارة. فالإدارة العاجزة يمكن أن تسرّع في انهيار الشركة من جراء عدم قدرتها على مواكبة التغيير مع المحيط.

ولذلك تبدو لعبة التصحيح والمواجهة ضرورية، حين تشهد الإدارة صراعاً واضحاً بين الموظفين، لأنهم قادرون على فرض رؤياهم الشخصية في المحافظة على صورتهم كما هي، أو التمسّك بمنصب قديم، في صراعات أحياناً أخوية، وأغلب الأوقات هدّامة، يكون الخاسر الوحيد فيها هو الشركة.

من منطق التعارض إلى منطق الإبدال

لقد سبق ورأينا أن تشجيع إبدال الآراء والأفكار أهم من المعارضة أو المواجهة في عمل فريق، أو عمل الشركاء أو في النزاعات. حيث يمكن تطوير هذا الشكل من التعاون الذي يشجّع المبادرات، ومن هنا ينشأ الإبداع الذي يفتح المجال أمام التبادل في العمل على إغناء الفوارق مع الحفاظ على نقاط التوافق الدنيا والاتجاهات الأساسية التي ذكرناها سابقاً.

يمكن أن ينشأ التعاون بين شخصين أو أكثر، على مشروع واحد، أو عمل مشترك، حسب مستويين مختلفين:

- الانتماء إلى المشروع، الذي ينبثق عنه حماس والتزام كل طرف لدعمه، سيتبلور حول قضايا جوهرية.

«كيف، وبأية طريقة أنا معني؟»

«هل أنا موافق أم لا؟ هل أقبل أو أرفض المشروع الذي طرح عليّ؟»

«هل أنا على درجة من الكفاءة تؤهلني لتقييم الأهداف المحددة تبعاً للمعرفة والمشاريع الجارية؟ ما هو قدر مساهمتي بأهداف الخدمة الحالية في الشركة؟

- المساهمة في تحقيق المشروع

«لو نظرتُ إلى أبعد من مصلحتي الشخصية، ودرجة

انتمائي الممكنة للمشروع، ترى كيف سيكون مدى التزامي به؟ كيف ستكون جهوزيتي ومساهمتي من ناحية الوقت الذي سأوفره، والوسائل التي أملكها، والكفاءات التي أتمتع بها، في كل مرحلة من مراحل هذا الشروع؟»

«بأية طريقة سأستثمر نفسي وأساهم بهذا المشروع الذي عرض علي، إذا تكلمنا بلغة الموارد؟»

«بأية طريقة سأستخدم كفاءاتي وطاقاتي التي أملك؟»

«كيف سأتمكن من التسيير والتنسيق مع باقي التزاماتي المتزامنة مع المشروع الجديد الذي يجب عليّ التخطيط له أو دعمه؟»

أسلوب جديد للمشاركة

لقد كشفنا النقاب عن أربعة نماذج للمساعدة الممكنة لتوجيه مشروع مشترك، وذلك حول محورين أساسيين: إيجابي أو سلبي.

• الحيوية الإيجابية

تفسر حيويتي برؤية (الانتماء إلى المشروع)، وبمشاركة فعالة وإيجابية للمشروع:

- الاندماج الإيجابي

«أعتقد أن هذا المشروع يناسب الشركة ويناسبني. أستطيع أن أنتمي إليه كلياً. ودون تحفظ.»

ـ المشاركة الإيجابية

«إن تمركزي والتزامي إيجابي وواضح»

«قررت أن أسخّر أقصى حدود ثروتي وطاقاتي التي أملك في خدمة هذا المشروع: سأساهم في تحقيقه، ويمكن للجميع الاعتماد عليّ»

- **الحيوية السلبية**

تفسر حيويتي برؤية (الانتماء إلى) المشروع، والمشاركة فيه بطريقة حيادية أو سلبية.

ـ الاندماج السلبي

«لديّ تحفظات، أو أعتقد أن هذا المشروع سرعان ما سيفشل أو أنه لا يأتي ضمن أولويات الشركة ولا ضمن أولوياتي. لن أشارك فيه ولا أضمن تحقيقه».

ـ المشاركة السلبية

«لا أملك أية طاقة لأوظفها في هذا المشروع، حيث أني ملتزم بأعمال أخرى على درجة من الأهمية».

استخدمنا جدول المقارنة التالي لتوضيح نماذج المشاركات

الأربع الممكنة، انطلاقاً من الانتماء إلى المشروع (الإيجابي أو السلبي)، والمشاركة بتنفيذه (الإيجابية أو السلبية). هذا الجدول يشكّل مرجعاً لجميع من يقوم بمشروع ما، أو عمل، فيما لو اعترفوا بموقفهم بصراحة.

درجة الانتماء	المساهمة
إيجابية «أجد نفسي بشكل كامل في هذا المشروع» «أتمسك به، ألتزم بدعمه خلال كل مراحل تطوره»	**إيجابية** «أضع كل طاقاتي المتوافرة للعمل على تحقيق هذا المشروع». «سأضعها في خدمة هذا المشروع الذي سأدعمه بطريقة عملية من خلال المراحل المتعلقة بي».
إيجابية «أجد نفسي بشكل كامل في هذا المشروع وأدعم فكرته»	**سلبية** «لا أملك الموارد في الوقت الحالي. لا أريد أو لا أستطيع الالتزام بدعم هذا المشروع عملياً، حيث أنني ملتزم بمشاريع أخرى».
سلبية «لا أرى أية فائدة من هذا المشروع ولا أعتقد أنه يعود بالنفع على الشركة. لا أدعم هذا المشروع، لأنه لا يناسبني».	**سلبية** «لن أضع مواردي في خدمة هذا المشروع، ولن أعارض تحقيقه، ولكنني أحذركم من الاعتماد عليّ في تنمية هذا المشروع».
سلبية «أرى أن هذا المشروع يشكّل خطراً على الشركة».	**إيجابية** «سأضع كل طاقاتي وسأبذل قصارى جهدي من أجل الوقوف دون إتمام هذا المشروع، لأنه لا يناسب الشركة، حسب رأيي».

يبرهن هذا الجمع للمواقف على ضرورة توضيح أدوار الأشخاص للمساعدة على إظهار الحوار الداخلي إلى حيّز الوجود. فالمشاركة الإيجابية مع الاندماج السلبي (الحالة الرابعة) لم تأتِ من فراغ، فللشخص الآخر أسبابه التي دفعته لاتخاذ هذا الموقف أو ذاك. ويجدر بالمسؤولين في الشركة الإصغاء إلى وجهات النظر المختلفة. كما أن هذا الجمع للمواقف المتناقضة يطرح علينا علامات استفهام شخصية للحفاظ على تماسكنا الداخلي والشخصي.

«هل أنا قادر على فهم الطرف الآخر والاندماج مع إدراكه للأمور؟ هل بمقدوره تغيير نظرته للأمور وموقفه منها لو تحقق من وجود سوء فهم في موقفه الذي اتخذه؟»

إذا لم نتوقف عند تعريف واضح وصريح لأساليب التعاون من قبل جميع من يساهم بمشروع ما، يبقى خطر انتشار حبس الآراء، والعرقلة الخفية، والتلوث المتكتم والإهمال أو التهرّب من الالتزامات. يتحتم علينا تأكيد موقفنا لكي تتضح اللعبة تجاه الآخرين.

هذه الشفافية ليست مسألة شرف مهني فقط، تنضوي تحت لواء القيم الفردية لكل منّا، والتي يجب على الشركة أن ترعاها، وتعترف بها، وتتقاسمها مع باقي الأفراد، بل هي نقطة قوية لصالح فعالية مشتركة أكبر. يجب إدراج هذه القيمة ضمن لائحة

الحد الأدنى لنقاط الوفاق التي يجب ألاّ تُنتهك والتي تكلمنا عنها في الجدول الخاص بأسس الحياة الترابطية، والذي سنتوسع فيه ضمن الفصل الخامس. هذا يعني أن التعبير الحر لمواقف التعاون يجب ألاّ يولِّد العقوبات والإبعاد والتنحية وذم موقف الشخص الآخر الذي يعترف أنه كذلك.

لذا **يجب أن نميّز جيداً بين المشروع و«الأنا» والشخص الآخر**.

يجب تأكيد موقفنا، والاعتراف بموقف الشخص الآخر، مع قبول مواجهة ارتباطه الحميم بمشروع الشركة، والذي يبقى من ضمن الأولويات، إذا صح القول.

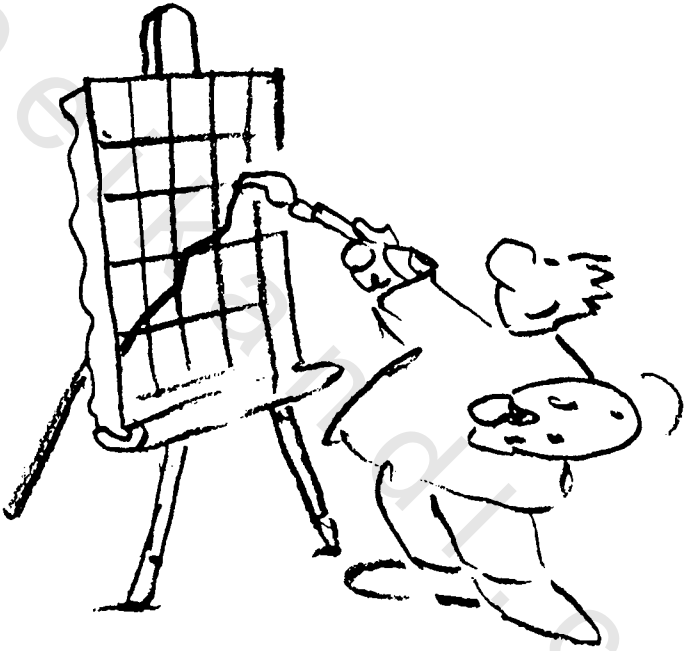
يمكن أن نختلف حول المشروع، دون أن نعرّض للخطر علاقتنا الشخصية مع باقي الأشخاص المشتركين فيه.

لا يمكننا التوصل إلى هذه المرحلة ما لم يتمكن كل فرد من توضيح موقفه دون المزج مع المعطيات العاطفية الخاصة به في علاقته مع الآخرين، وتبقى هذه النقطة حساسة جداً للتحكّم بها.

الفصل الخامس

بعض الوسائل لتطوير علاقات اجتماعية إبداعية

obeikandl.com



التماسك بين الارتجال والعنف

obeikandi.com

بعد أن استعرضنا مبادئ الإدارة على صعيد العلاقات الاجتماعية، والتي تعتبر الدعم الرئيسي لتطوير العلاقات الإبداعية، سنذكر فيما يلي بعض الوسائل التي تسهّل تطبيقها بشكل ملموس. **ونقترح أن ننتقل من ثقافة العلاقات الاجتماعية التي تقوم على تمهيد ثنائي والتي يتقابل فيها التنافر / التآزر، التحالف / النزاع، المصلحة الشخصية / المصلحة الجماعية، إلى ثقافة الاختلافات والتكامل واحترام الفردية**. فالانتقال من التصدي إلى المجابهة، ومن المواجهة إلى المبادلة، ومن هدر الطاقات إلى خلق الثروات الإنسانية، تلك هي المراحل الجوهرية.

قمنا بإحصاء عدد لا بأس به من الأعمال التي تدور حول بعض الوسائل البسيطة وتبيّن إمكانية تصنيفها ضمن فئتين:

ـ **الوسائل ذات التطبيق العام**: وهي تخص جميع من في

obeikandl.com

الشركة، مهما كانت الأنظمة أو الأدوار أو المواقف أو الأعمال.

- **الوسائل ذات التطبيق النوعي**: وهي تطال بشكل خاص المديرين الذين لمسنا دورهم المركزي في إجراء عملية التغيير داخل الشركة.

تُستخدم هذه الوسائل لإعادة تنشيط الموارد الإنسانية وتحويلها إلى ثروات، كما أنها تُستخدم في تركيز الطاقات على الأمور الهامة المتعلقة ليس فقط بالبقاء والاستمرار، بل أيضاً بتطوير الشركة، فيما لو طُبّقت في الشركات والهيئات التي تبحث عن تطوير علاقة اجتماعية مختلفة.

وأثبتت التجربة أن مثل هذا المشروع يمكن أن يُطبق في قسم ما من قبل مدير واع، مفعم بالقيم التي يقدمها هذا التأمل. لا يفيد أبداً أن نبحث لأنفسنا عن أعذار أو حجج لاجتناب البدء بالتنفيذ بشكل فردي، أو دقيق، أو بانتظار الظروف المواتية. فليس هناك ما يدعو لانتظار مبادرة الآخرين حتى نقوم بالخطوة الأولى.

يمكن للمدير الاحتفاظ بتماسكه رغم المقاومة التي لا بد منها، والجدل، أو المواقف الدفاعية التي سيصادفها بلا محالة.

«لا داعي للمحاولة، على أية حال إنها الموضة».

«لقد حاولوا وفشلوا في شركة ابن عمي».

«في كل الأحوال، لن ينفّذ الرؤساء ذلك، لذا لا أرى ضرورة للمحاولة، من جهتنا».

«لسنا هنا من أجل التحليل النفسي، بل من أجل العمل!»

«أنا أتصرّف على هذا النحو منذ عشرين سنة، ولا أرى داعياً للتغيير الآن».

«من يظن (صالومي وبوتييه) نفسيهما حتى يعلّمانا كيفية الاتصال؟ وبادئ الأمر، كيف يتم الاتصال فيما بينهما، وضمن محيط شركتهما، أو في خضم حياتهما الخاصة؟»

هناك من جهة دراسة مترابطة، ومن جهة أخرى إجراء ملائم، يستند إلى آلاف الشهادات الإيجابية.

إن جميع الوسائل التي ذكرنا، قابلة للتطبيق بشكل عام، إذ إنها تهم جميع المؤسسات، وتنفيذها أمر بسيط، ولا تثير البلبلة في الشركة. وكنا قد ذكرنا في الفقرة السابقة أن تطبيق هذه الوسائل سيستدعي تغييراً في سلوك الأشخاص، وتنمية لثقافة الشركة.

وقد أثبتت التجارب أن تطبيق هذه الوسائل يعتمد على قدر هام من الواقعية، والإرادة القوية لدى المديرين، من أجل العمل على تطوير مناخ العلاقات الاجتماعية.

فبالاعتماد على تقنيات الاتصال البسيطة المقترحة في الفصل السابق من هذا المؤلف، وعلى القواعد الأساسية لصحة العلاقات الاجتماعية، وعلى مبادئ العلاقة الإبداعية، يصبح تطبيق هذه الوسائل بمثابة تسلية بين الأشخاص. حيث لا يندر أن نرى أحدهم يذكّر الآخر بقاعدة أساسية، يعتقد أنها أُهملت في العلاقة الاجتماعية، أو في الاتصال. ويمكن للاتصال أن ينتقل من صيغة فظّة إلى صيغة خفيفة، يحمل في طياته شيئاً من الظرف، مع الحفاظ على شكله الجدي، والإبقاء على فعاليته.

1 ـ تطوير ميثاق الحياة الاجتماعية في العمل

يسود الاعتقاد أن الفعالية في العلاقات الاجتماعية تعتمد على اعتماد عدد لا بأس به من المراجع التي تحدد نوعية الحياة داخل المنشأة. فالموضوع ينحصر بتسجيل بعض المراجع التي يمكن أن تشكل «إعلان حقوق الإنسان أثناء العمل» حيث تصبح كل نقطة من هذا التعريف عاملاً أساسياً للحياة الجماعية يجب احترامه.

الاعتراف بالحاجات الرئيسية للإنسان أثناء عمله واحترامها

من أجل دعم هذا المقترح، سننطلق من المبدأ الذي يقول أن أحد الدوافع الرئيسية للإنسان يعتمد على المعرفة التي

يكتسبها من محيطه. ويعتمد هذا الدافع على تلبية ستة نماذج لحاجات أساسية[1] هي:

1 ـ الحاجة إلى الحركة.

2 ـ الحاجة إلى الانتماء إلى مجموعة وتمثُّل عاداتها.

3 ـ الحاجة إلى العلاقة الاجتماعية.

4 ـ الحاجة إلى الإنجازات.

5 ـ الحاجة إلى التقدّم.

6 ـ الحاجة إلى المعرفة.

• إن أي شخص يعمل، يحتاج أن يلمس أن عمله يعود بالفائدة على من حوله، وأنه يثمر، وأن الجزء الذي يقوم به يشكل مساهمة إيجابية في الشركة. كما أنه يحتاج إلى مسؤولية يحملها، وإلى الشعور أن المحيطين به يتوقعون منه القيام بالمهام الموكلة إليه بجدية وشجاعة ومهارة.

كل ما سبق ذكره، يمكن أن ندرجه تحت عنوان **الحاجة إلى العمل**. حيث أنه لا يمكن لأحد أن يقبل الاستمرار بعمل

(1) نستوحي ملاحظاتنا من مؤلفات Maslov ونحاول أن نكيِّفها مع عالم العمل، حيث يمكن أن نعتبر الحاجات والتطلعات مكمِّلة.

obeikandi.com

غير ذي نفع، أو بعمل لا يعكس نتائج باهرة. ويشعر كثيرون بالضيق والانهيار من جراء ممارسة عمل غير مجدٍ.

• انطلاقاً من هذه الحاجة الأساسية، يحتاج كل موظف مساعد **إلى أن يسجل عمله ضمن إطار مجموعة أو فرقة** تعرفه.

«أنا أعمل مع من؟ ما هي نقاط تنظيم حدودنا؟ ما هي المعلومات التي أحتاج إليها؟ وبالمقابل إلى من أقدّم تقارير عن عملي؟ ما هي متطلبات عملي وميزاته؟»

ويشكّل الرد على هذه الحاجة للانتماء وإثبات الذات ضمن مجموعة معروفة دعماً إيجابياً، ومرساةً ناجعةً، يستفيد منها جميع أعضاء الفريق.

• الحاجة الثالثة من حيث الأهمية هي **الحاجة لإنشاء العلاقات**. فكل فرد فينا يحتاج إلى توسيع شبكة معارفه، باستثناء الناسك الذي اختار الابتعاد عن العالم. وتعتمد هذه الحاجة على حاجتنا للانتماء، وهي تتميّز: بالعيش ضمن جماعات، والقيام بالمبادلات والاتصالات، والمشاركة، والإنتاج، والإبداع سوية إلى آخر ما هنالك...

تتمركز جميع هذه الحاجات ضمن حقل الحياة الجماعية.

• الحاجة الرابعة **تكمن في الإنجازات**: إذ إن كل فرد يطمح لأن يعود عليه عمله (أو أي نشاط آخر) بتحقيق ذاته مع حاجته

لإتمام عمل يتناسب وقدراته، مما يعطيه الحافز على تجاوز مخاوفه وحدوده.

يفترض لإرضاء هذه الحاجة، اعتماد الفرد على طاقاته الشخصية، وطاقات من حوله للوصول إلى الأهداف التي تمّ تحديدها له. وهنا يأتي دور الشروع في المشاركة لإثارة هذا الكمون لديه.

• تتطرق الحاجة الخامسة لأحد حوافز تطور الإنسان، ألا وهي **الحاجة للتقدّم**، والذي يطمح[1] إليه كل فرد في عمله، سواء كان على صعيد العمل أو على صعيد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، أو في التوصل إلى مناصب أو أدوار جديدة. ولإحراز هذا التقدم، يجدر بنا تحقيق الدافع، والمشاركة الفعّالة للموظف المساعد، من أجل حثه على إعطاء أفضل ما لديه، ومن أجل تجاوز قدراته، ليثبت لنفسه وللآخرين أنه على مستوى المسؤوليات التي أوكلت إليه.

• يترتب على أية شركة نابضة بالحياة، أن تتعرّف على هذه الحاجات، وأن تصغي إليها وتقيّمها حق قيمتها، لتتمكّن من الاستجابة لها، لتوظيف الطاقة البشرية المتوفرة لديها في أعمال

(1) يتولّد عن عدم إشباع هذا الطموح نتائج هامة: كالمعارضة، والصراع، واستثمار القدرات خارج محيط الشركة، والمشاركة بنشاطات موازية.

أخرى، خارجة عن تلك الموكلة للموظفين. **فالحاجة إلى المعرفة** موجودة في قلب تعبئة جميع الموارد المتوفرة لدى الإنسان.

في مصنع إحدى المجموعات الصناعية الفرنسية الكبرى، هناك مسؤول صيانة ليس لديه عمل آخر سوى مراقبة الأمور الفنية وهو في الوقت نفسه مسؤول عن نادي السفن الشراعية في المدينة. ومن خلال عمله هذا، فإنه يجني مئات الآلاف من الفرنكات الفرنسية، حيث يقوم بتنظيم سباقات خلال عطل نهاية الأسبوع، ويتعامل مع السلطات المحلية... فهو يقوم بمجموعة مسؤوليات تؤمّن له السعادة، والتألق، والتقييم (بدون مكافأة!)، والرضا عن النفس. أشعر بالأسف للشركة التي يعمل فيها، والتي لم تتمكن من معرفة حاجات هذا الموظف وكيفية إرضائها، والتي أضافها إلى صفاته وطموحاته الخاصة، ممّا أتاح له تنظيم سباقات السفن الشراعية على مستوى العالم!

ميثاق العمل الحي

سندرج فيما يلي النقاط التي يمكن أن تستخدم كأساس للتأمل لدى الشركات التي تعتبر نفسها مهتمة بنقاشنا هذا، وذلك لإعطاء شكلٍ لميثاق الحياة ضمن محيط العمل:

1 ـ مهما كان عملي، ومهما بلغ المنصب الذي أشغله من

الأهمية، ومهما كانت أقدميتي، فإني بحاجة لأن يعترف بي الآخرون كإنسان.

2 ـ أحتاج للتقييم والمكافأة في كل عمل أقوم به. نعم فأنا أحتاج للتشجيع من أجل تجاوز إمكاناتي.

3 ـ أحتاج للمعلومات والاستشارات في كل ما يخصني، ويخص تطور عملي ومركزي ومسؤولياتي.

4 ـ أحتاج لموقف واضح من قبل أصحاب السلطة حول واجباتي، والتزاماتي إزاء الشركة، والقسم والمنشأة التي أعمل فيها.

5 ـ أحتاج أيضاً لموقف واضح فيما يخص حقوقي والالتزامات التي تتخذها الشركة لصالحي. لا أريد أن أكون موضع تقلّب الرغبات والمخاوف، من كل فرد في الشركة، عند أول خلاف في وجهات النظر، أو أول هفوة من قبلي.

6 ـ أحتاج لأن تُسمع وجهة نظري، حتى لو لم يُؤخذ بها في حينه.

7 ـ أحتاج لتقديم تقرير عن عملي وأن ألقى أذناً صاغية لتقييم إمكانياتي وحدودي.

8 ـ أحتاج للتشجيع في عملي، لأن يكون لي أهداف واضحة وصريحة، ولأن يكون لي مشاريع مادية، بل أحتاج لإمكانية الحلم ببعض التغيرات.

9 ـ أحتاج لميزة حيوية في عملي إذ إنها تنعكس على وجودي ككل.

استناداً إلى تلك المقترحات (والتي سيرد تفصيلها والتوسع بها ضمن ملحق هذا المؤلَّف)، يستطيع الموظفون الاجتماع للتفكير معاً حول المبادئ الأساسية في الحياة الاجتماعية ضمن قسمهم أو شركتهم. ويجب أن يلقوا جواباً على النقاط التالية ضمن ميثاق الحياة الاجتماعية:

• ما هي المبادئ الجوهرية التي ينبغي تطبيقها واعتمادها في قسمنا أو شركتنا، والتي سنتخذها أساساً للتعاون الاجتماعي بيننا؟

• ما هي حاجات المعرفة، والتقييم، والإصغاء التي نأمل أن نرى لها صدىً وتقديراً من قبل مديرينا؟

• ما هي الواجبات والسلوكيات التي نريد ترويجها، سواء من أجلنا تجاه زملائنا، أو من أجل زملائنا تجاهنا؟

إن هذا العمل القائم على التأمل، وتبادل الحوار، قادر على الإبداع، فهو يعطي إمكانية التعبير، والخروج عن الموقف المتقوقع على الذات إلى التصريح والتماسك الداخلي. ويساعد المديرين على تطوير وجهات نظرهم، بما يتوافق مع حاجات المجموعات التي تعمل لديهم. كما يساهم هذا العمل في ظهور علاقات جديدة، أساسها أكثر وضوحاً وانتشاراً بين الأفراد.

«عندما أوضح موقفي، فإني بذلك أساعد الطرف الآخر، بل أدعوه لفعل الشيء نفسه. أتحمّل مسؤولياتي كي أتجنب أن يفرض عليّ طريقته في العمل، أو في رؤيته للأمور، أو أن تسود عادة الكتمان، فتولّد مواقف تحدِّد أسلوب علاقات مخلخلاً، وصبيانياً، وذا اتجاه واحد».

كان ذلك أحد المعاني الممكنة لميثاق الحياة الاجتماعية في العمل، وما زال هناك الكثير منها.

يتطلّب تطوير هذا الميثاق وقتاً بالضرورة، لأنه يفرض على كل فرد أن يتأمل المعنى الحقيقي للأفكار التي يطرحها، أن يوعز الكلام لنفسه، وأن يعطي لنفسه الحق في التعبير. ويفترض أيضاً أن تكون المجموعة قادرة على سماع أقوال كل فرد فيها وأن تحترم آراء وأقوال الجميع. إنه عمل قائم بحد ذاته على مستوى العلاقة من فرد لآخر.

«عندما أشارك فعلياً بهذا العمل، فإنني أحقق عملاً مبدعاً، حيث أعيد النظر في رؤيتي للشركة ككل، ولعالم العمل، لأني أؤثر على طريقة العلاقات الاجتماعية، وليس على ردود الأفعال التي تبدأ بالمطالبات أو بالمعارضة.

يمكن دعم هذا الميثاق بوسائل إضافية، كممارسة «القواعد الأساسية للاتصال الإبداعي.»

القواعد الأساسية للاتصال الإبداعي

1 ـ يجب أن أتخلى عن استخدام ضمير المخاطب «أنت» الذي يحمل معنى الإيعاز والذي يسيء إلى العلاقة، بل يقتلها أحياناً.

2 ـ يجب أن أتخلى عن استخدام الضمير المبني للمجهول الذي يُفقد الإنسان إنسانيته.

3 ـ يجب أن أميّز بين الوقائع، والأفكار، والأحاسيس، والشعور، وأتعلّم التعبير باستخدام هذه المستويات الأربع.

4 ـ لا أمزج بين المستويات الثلاث للعلاقة: المستوى الهرمي والوظيفي والشخصي. وأضع نفسي في المستوى المناسب المطلوب كي لا أثير تصرفاً أرعناً لدى الشخص الآخر.

5 ـ أحاول احترام الشخص الآخر كما هو، حسب طريقة حياته وأحاسيسه (وألجأ إلى تأييده)، فلا يكون احترامي له وفقاً للصورة التي رسمتها عنه في خيالي أو حسب طريقة التفكير التي أتمنّى أن يعتنقها.

6 ـ أنا المسؤول الوحيد عن حياتي، ولا أحمّل أي شخص كان نتيجة تصرفاتي، أو الأحداث التي أعيشها.

7 ـ أوضّح موقفي في كل مرة يستدعي الأمر ذلك، كمؤلف مساعد للعلاقات التي تربطني بزملائي في العمل.

8 ـ من خلال أعمالي وتصرفاتي، فإنني أتخذ موقفاً كمسؤول

إلى أبعد حدود العلاقة، وبالتالي فأنا أشجّع تطوير مسؤولية الطرف الآخر إلى أقصاها.

لو عمّمنا هذه القواعد الأساسية في المكاتب وقاعات الاجتماعات، رغم ما ستولده من عبارات الحرج، أو الشك، لأصبحت ركيزة أو وسيلة جيدة للتوصّل إلى إجماع حول العلاقات الاجتماعية. هذه الخطوة الصريحة لإحياء الوعي والتبادلات لها دور أساسي في تهذيب العلاقات، حيث إن كل فرد مدعوٌّ لتكييف المقترحات والوسائل حسب وضعه الخاص قبل أن يدمجها ضمن المجموعة المهنية أو الاجتماعية.

2 ـ البحث عن حد أدنى لنقاط الاتفاق غير القابلة للانتهاك وتبنّيها

تفترض أية حياة مشتركة وجود حد أدنى من نقاط اتفاق حول قواعد تسيير العمل لإتاحة الفرصة للمجموعة بالوجود، والتقدّم نحو هدفها والحفاظ على تماسكها. فالغموض الذي يحيط بهذه الأمور هو السبب الأساسي لتولّد النزاعات ولسوء استخدام السلطة، وللألاعيب التي يمارسها الأفراد لمصالحهم الشخصية. كل ذلك يؤدي إلى مواقف مناهضة للعلاقات الاجتماعية ويرتّب على الشركة تكاليف باهظة.

المبادئ

يجب التمييز بادئ ذي بدء، بين المواد المختلفة للنظام الداخلي وبين الحد الأدنى لنقاط الاتفاق. فالنوع الأول يحدّد واجبات كل فرد تجاه المؤسسة. أمّا النوع الثاني، فيحدّد الواجبات والمبادئ الأساسية للحياة الاجتماعية بين الأفراد داخل المجموعة التي ينتمون إليها. وكذلك الأمر، يجب ألاّ نمزج هذين النوعين مع ميثاق الحياة الاجتماعية تجاه الأشخاص من ذوي النفوذ والذي يحدّد حاجات وطموحات المساعدين تجاه المدير.

يتخذ البيان التفصيلي للحد الأدنى لنقاط الاتفاق التي يفترض اقتراحها، أهمية بالغة، حيث أن الرهانات والمجازفات فيه خطيرة. ويفترض من الإدارة تقديم بعض المقترحات للمجموعة، حول القواعد الدنيا التي يمكن الكشف عنها، من أجل بيان إمكانية حسن سير المردود الإنتاجي. وهذه إحدى واجبات الإدارة، ولكن عليها توخي الحرص بعدم تجاوز السلطة أو الإفراط بذلك، لأن هذا يساهم في تغذية الأمراض التي تصيب العلاقات الاجتماعة عادة، والتي سبق وتحدثنا عنها.

إن الذي لا يحترم الحد الأدنى من نقاط الاتفاق، يجد نفسه خارج قواعد اللعبة، وسينتهي به الأمر إلى طرده خارج

المجموعة، فيما لو اعتاد الاستخفاف بهذه النقاط. وبالمقابل يجب على هذه النقاط أن تكون واضحة ومعروفة لدى الجميع، وأن تكون هدفاً للانتماء إلى هذه المجموعة. والحل الأمثل يكون بوضع هذه النقاط في مكان بارز، لكي يسهل على من سينتمي إلى المجموعة الموافقة على هذه المبادئ. إلاَّ أن عدم نشر هذه النقاط لا يعني أنها غير موجودة في المؤسسة، حيث أن القواعد عندما تكون ضمنية، يسهل تغييرها أو تعديلها برضى الجميع. أمّا نشرها بشكلٍ رسمي، فيجعل فحواها صريحاً وغير قابل للنقاش، ويتخذه أفراد المجموعة قاعدة للحياة الاجتماعية.

سنعرض مثالين للحد الأدنى لهذه النقاط التي لا يمكن انتهاكها:

- عدم قبول الاتصال غير المباشر: ففي كل مرة يحاول أحدهم أن يكلمني عن شخص آخر، سأدعوه للكلام عن نفسه.
- لن أفسح المجال أمام تراكم القضايا المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية على مر الزمان. سأعطي لنفسي القدرة على المبادرة بالحديث عن الأمور التي صدمتني أو أزعجتني أو جرحتني.

تمثّل نقاط الاتفاق هذه متطلبات حياتية للشركة، لذا يجدر احترامها كي لا تُفسِد سير العمل فيها، ويمكن أن تسجل تطور الشركة.

فبعد أن عملنا لفترة طويلة بدون قواعد (مرحلة رائدة)، ثم بعد تعرّفنا على فائض من القواعد (مرحلة منظمة)، تفوقت بعض الشركات في نشر هذه النقاط، بحيث أصبحت المرجع الرئيسي والأكيد الذي يمكن الوثوق فيه سواء بالنسبة للموظفين القدماء والجدد على حدٍ سواء.

النقاط الدنيا للاتفاق

إنها الإرشادات التي تمكننا من حصر الأمور الممكنة في حياتنا المشتركة. وستكون بمثابة الدعائم لجميع المبادرات لتحديد نوعية علاقاتنا، وهي تساهم في الحفاظ على احترام كل فرد أثناء ممارسته لعمله، فهو لن يقوم بأعبائه بشكل منسجم، إلاّ إذا شعر بانتماء الجميع لحد أدنى من أسلوب العمل المشترك.

وسنسرد فيما يلي، وعلى سبيل المثال، بعض النقاط التي تمّ إعدادها في شركة تدريب:

1 ـ الانتماء إلى مشروع الشركة وإلى القيم التي يحملها.

2 ـ التزام كل فرد بتنفيذ المبادئ الموصوفة ضمن نظام الحفاظ على الجودة[1].

---

(1) إن نظام الحفاظ على الجودة داخل الشركة المعنية، يشمل مجموع الأنشطة والمهن والأعمال.. فهو يحدِّد المسؤوليات (الإجراءات) والمهام (الطرق النافذة) ومبادئ حسن أداء العمل داخل المؤسسة، والتي =

3 ـ منح الأولوية المطلقة لاحترام الاستحقاقات التي تحكم عمل الآخرين.

4 ـ مراعاة واحترام مبادئ تسيير العمل المقترحة على المستشارين[2] فيما يخص:

- المشاركة وتنظيم الاجتماعات الشهرية والدورات السنوية.
- توزيع المسؤوليات (على الصعيد التجاري والإنتاجي والتنموي والإداري).
- الحالة النفسية (المساعدة بين أفراد المجموعة، التضامن، المشاركة، التعاون مع المقيمين)[3] والتي نرغب في تقديمها على الأمور الأخرى في علاقاتنا.

5 ـ الأخذ بعين الاعتبار واحترام مبادئ حسن الأداء المقترحة على المقيمين فيما يخص:

= تسمح لكل موظف بتسجيل عمله ضمن عملية انسجام كامل من أجل خدمة الزبائن بشكل أفضل، واحترام عمل الآخرين، وضمان فعالية العمل الجماعي. إن الحفاظ على نظام الجودة في العمل يحدّد إطاراً يسمح للمواهب الفردية أن تظهر ضمن تضافر جهود المجموعة.

(2) يستعمل هذا التعبير للدلالة على المدربين والمستشارين الذين يتم استدعاؤهم من خارج المؤسسة.

(3) يستعمل هذا التعبير للدلالة على المساعدين الذين يتم تعيينهم من داخل المؤسسة.

- المشاركة وتنظيم الاجتماعات نصف السنوية ومجموعات العمل.
- المسؤوليات الهامة (الدعم، أمانة السر الفنية والتجارية، إدارة الأقسام والمشاريع).
- الحالة النفسية (المساعدة بين أفراد المجموعة، والتضامن، والتعاون، والتهيئة، والاستعداد للتغيير، وردود الأفعال السريعة) والتي نود أن تسود في علاقاتنا.

6 ـ المشاركة الفعالة في حياة الشركة:

- تنفيذ المشاريع «قول الحق والتصرف المسؤول».
- المشاركة بالمشروع على أنه وحدة متكاملة.
- البحث عن التطوير الشخصي بشكل يتلاءم مع الطموحات الفردية وحاجات الشركة.
- تطوير المقترحات الخاصة بتحسين الأداء.

إن لجنة الآداب موجودة للسهر على احترام هذه النقاط سواء لصالح المساعدين أو الإداريين.

مقترحات للتنفيذ

لقد تبيّن لنا مدى أهمية موضوع تقديم منهج يمكننا من تنفيذ الحدود الدنيا لنقاط الائتلاف، التي لا يمكن انتهاكها.

• المرحلة الأولى: إنها موجودة، سواء كانت ضمنية أو صريحة، **ويتوجب علينا إذاً جمعها وتدوينها**. العمل، في هذه المرحلة، هو من اختصاص المدير، ولا يمكن طرحه على مستوى المجموعة كما هو الحال في ميثاق الحياة في العمل الذي تعرضنا له سابقاً، إنه عمل تنشيط وتوجيه.

• المرحلة الثانية: **المجابهة بالواقع**. وأخذ الوقت الكافي، بالتعاون مع المساعدين المباشرين، من أجل تقييم وقياس ما هو منظّم، وما هو جديد، أو يجري تحديثه حالياً.

• المرحلة الثالثة: تقديم هذه النقاط إلى المجموعة من أجل مناقشتها وتوضيحها بأمثلة مقتبسة من الحياة اليومية، وخاصة **تثبيت شرعيتها**. فإذا ثبت أن هناك قاعدة ما لا تبدو شرعية من أجل نشاط المجموعة، ولكنها وسيلة لتمكين شخص ما (أو عدة أشخاص) من السلطة وعلى حساب الآخرين، فعندئذٍ يمكن إعادة مناقشة هذه النقطة، حيث أنها لم تعد ملائمة.

• المرحلة الرابعة: **التحقق من الأمور التي تمّ سردها وفهمها**، وإفساح المجال للتعبير عن وجهات النظر المختلفة، وقياس الفوارق بين القاعدة وقدرة الأشخاص على تلبيتها. أخيراً تحديد الأساليب العملية للتطبيق مع الأفراد الذين لديهم موانع أو صعوبات أو أسباب مادية تمنعهم من احترام هذه النقاط

وإعطاؤهم الوسائل والدعائم من أجل التوصل إلى احترامها.

فعلى سبيل المثال، يترتب على المسؤولين عن المبيعات المتجولين، والذين ينتمون إلى فريق عمل واحد، الالتزام بقاعدة أساسية تعتمد على تنظيم اجتماع شهري يلتزم بحضوره الجميع، لدعم وجود الفريق وترابط أعضائه. فإذا تخلّف أحدهم عن هذا الاجتماع بشكل صريح، ولأسباب شخصية (كقيامه بعمل إضافي جزئي يفرض عليه الغياب في اليوم المحدد للاجتماع الشهري) يترتب على هذا الفريق تحديد الطرق والمهلة الضرورية من أجل إتاحة الفرصة لهذا الفرد لتنظيم نفسه ووقته والالتزام بمبدأ الفريق.

• المرحلة الخامسة: وضع إرشادات تشير إلى **نتائج الانتهاكات لهذه النقاط**، وتعيين فرد (غير المدير) لكي يضمن النتائج في حال خرق أو عدم احترام نقاط الائتلاف الدنيا. فمصداقية هذا الفرد متعلقة باستقلالها، وهذه النقطة الأخيرة على درجة من الأهمية، إذ بدونها ينهار النظام. وعلى المدير تقديم الضمانات الكافية لكي يكفل تماسك المجموعة.

3 ـ الدعوة إلى تدوين الهوية الشخصية في العلاقات الاجتماعية

لكل واحد منّا شخصيته التي بناها بما يتوافق مع الأحداث التي مرّت بحياته، وأثرت فيها. ولكل منّا قناعاته وقيمه التي كوّنها من خلال تربيته ونشأته، وشخصيته المميّزة، التي تختلف قوتها من شخص لآخر. وعملية توسيع الاتصال الفعّال، وتغيير أسلوب العمل داخل المجموعة، وتحويل العلاقات داخل الشركة، كل ذلك لا يعني أبداً توحيد أفكارنا وسلوكنا أو طريقة تصرفنا. فلو كان هذا هدفنا، لكنا لجأنا إلى الخديعة. لكنّا مثلاً تصورنا أنه بالإمكان رعاية نباتات تتمتع بصفات خاصة في مجتمعات موحدة. ولكن على العكس من ذلك، فإننا نركز على دور الفرد، والقدرة الكامنة لديه، والثروة البشرية التي تخلق الإبداع الجماعي. ومن واجب كل فرد فينا أن يوضّح القيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ويبحث عن مكان مناسب يتم فيه عرض صراع الولاء، والمهام التي يتلقاها، والتي سوف تتعرّض لامتحان بالنسبة للمعارف، وحسن التصرف، والقيم الشخصية التي ستتواجه ضمن الفريق.

«الاحترام الذي يكنه لي الآخرون، حتى لو لم يتناسب مع الاحترام الذي أحمله إليهم، فإنه يعكسه».

إن دفع كل فرد للتفكير، ولوضع هويته الشخصية من حيث

علاقاته الاجتماعية، هو محاولة لحثه قدر الإمكان لتحديد الميّزات التي يتمسّك بها في هذا المجال. عندئذٍ يسهل تبادل الاحترام بين الناس، بعد أن حددوا ميّزات العلاقات الاجتماعية واتفقوا عليها.

هذه الهوية الشخصية للعلاقات يمكن أن تنطوي على نقاط مختلفة:

1 ـ ما هي المهارات التي أبدع فيها؟ إنني ومن خلال هذا الجرد، أمنح الطرف الآخر نقاط ارتكاز يمكنه الاعتماد فيها عليّ.

2 ـ ما هي حدودي أو ما هو مدى تقصيري في هذا المجال أو ذاك؟ هنا أشير إلى مقدار ما لديّ حتى لا أتعمّد خداع الآخر بالنسبة لطموحاته.

3 ـ ما هي مناطق تعصبي أو حساسيتي المفرطة؟ فأنا عندما أعيّن هذه النقاط، فإنني أحدّد حقل أو نقاط الخلاف أو الصراع الممكنة التي تنبع من ذاتي عندما يتمّ غزو هذه المناطق.

4 ـ ما هي القيم التي تحركني؟ عندما أكشف عنها، فإنني أشير إلى مراجعي الأخلاقية والأدبية والاجتماعية.

5 ـ ما هي مراكز اهتمامي وأهوائي الشخصية؟ بذلك أفتح آفاقاً للبحث عن نقاط تجانس ممكنة وموازية لنشاطي المهني.

«إنني أحدّد مناطق تعصبي والمجالات التي استمد منها آراءً لا أنوي إعادة النظر فيها في الوقت الراهن، وهي تخصني وحدي، وأحب أن يحترمها الآخرون. عندما أتكلم عن الاحترام، فذلك لا يعني بالضرورة المشاركة. ولكنني أضيف إلى معرفة زملائي القيم التي أحبّذها في علاقاتي مع الآخرين.»

«وهكذا يستطيع الآخرون تحديد مواقفهم مني ويتجنبون إهانتي وتجريحي والتصدّي لي بشكل لا إرادي، لأنهم كانوا يجهلون حساسيتي. وستكون أمامي فرصة لأحترم ذاتهم وحساسيتهم وتأثرهم السريع، وسيكون الوقت سانحاً لإيجاد نقاط مشتركة مع الآخرين. وانطلاقاً من هنا يمكن لنا الخوض في الحديث حول ما يجمعنا، بدل أن نتنازع حول ما يفرّق بيننا».

«عندما أتعرّف على حساسيتك الفلسفية، والدينية، والروحية، سأحرص على ألاّ أسخر منك أو أقلل من شأنك في مواضيع تهمّك. بل على العكس، سأتمكّن من توضيح قناعتي الشخصية، وربما يوماً ما، يمكن أن أتبادل الحوار معك حول هذه الأمور. سأحاول تجنّب التلفّظ بأفكار أو قناعات قد تعتبر مثيرة، كما سأبتعد عن إصدار الأحكام التي تحط من قدرك، أو تلك التي تناهض آراءً مخالفة لآرائي، مع ذلك أستطيع المخاطرة بمواجهتها مع آرائك».

الأمر لا يتعلّق باقتراح أخلاقيات جديدة أو بتوجيه محاضرة غير مباشرة عن ذلك، ولكن يجب الاستناد إلى دراسة أخلاقية تشجّع العلاقات المنبعثة من التلوث أو التوتر الطفيلي في محاولة المشاركة حول أحد المشاريع أو الأعمال التي هي قيد التنفيذ.

4 ـ اتخاذ المواقف الصحيحة، والحثّ على قول الحق، والتصرّف كمسؤول

يُعزى السبب في حدوث سوء التفاهم في العلاقات الاجتماعية إلى الغياب المتكرر للمتحدّث الذي يجلس أمامنا، وإلى الإحالة إلى التجريد المبهم، وإلى الضمير الغائب «هم»، وإلى الاتصال «المعلّب» الذي يولّد الانزعاج، والفراغ في العلاقة الاجتماعية وفقدان الدوافع. فإذا سيطرت علاقة الملاحقة (الضمير المخاطب أنت، أنت...) فإن جزءاً من الناس سيتخذ موقف المعارضة (لأنهم يحتاجون إلى الوقوف في وجه الغزو) أو موقف الهروب والانسحاب (الذي يتمثّل برفض المواجهة واتخاذ موقف السلبية درعاً، مع عدم الإفصاح عن الموقف الصريح). وفي كل الأحوال، يكمن الخطر في عدم مواجهة المتحدّث الحقيقي، الذي نتحدّث معه، ونتبادل معه الحوار البنّاء.

إن **دعوة كل فرد لاتخاذ الموقف الصحيح تعني حثه على**

الإفصاح عن مكنوناته، وعن حاجاته، فهي بمثابة إتاحة الفرصة أمامه للدفاع عن أفكاره الخاصة بعمله، أو بالمشروع الذي قُدِّم له.

قول الحق

يستند اتخاذ المواقف الصحيحة على قول الحق. ولتبسيط الفكرة، فإننا نطلق تسمية «قول الحق» على موقف فيه تبادل للحوار، يخضع لشروط مخففة قدر المستطاع، من التفاوت بين:

1 ـ الفكرة والتعبير عنها.

2 ـ التعبير والإحساس.

3 ـ الإحساس والعمل.

ويتعارض قول الحق مع اللغة الخشبية الجامدة، أو اللغة المتكلّفة، أو اللغة التافهة والمفتقرة للأصالة، أو تلك المتمسكة بالشكليات... غالباً ما نلاحظ كم هو صعب الإفصاح عن أفكارنا أمام أشخاص غير مستعدين للإصغاء لنا أو غير موجودين بالفعل معنا لتلقي ما نقول.

لذلك نفضِّل في كثير من الأحيان أن نلوذ بالصمت. ولنتذكَّر الشائعة التي تقول: «ليس كل ما يُقال، يُسجَّل». فعندها فقط سندرك أهمية الكلمات للخلاص من التشنج والتوتر

والعنف الذاتي. ويمكن أن ندرك أن الغضب أحياناً هو الوسيلة الوحيدة للتعبير عن انزعاج إنسانٍ ما. فعندما نجد كلاماً بين السطور، أو كلاماً لم يتجاوز شفاه صاحبه، داخل فريق عمل أو داخل أحد أقسام الشركة، فإن الثمن يكون في تزايد الاضطرابات النفسية، والغياب عن العمل، أو حتى في الحوادث أثناء العمل.

«لقد اعتدتَ على الصمت، يجب عليك أن تتصرَّف مثلي وإلاَّ فستنعكس الأمور عليك سلباً».

«ليس من مصلحتك الخوض في نقاش مع هذا الشخص، فإنه ينجح دائماً في تحدّيك باستعمال ألفاظك».

«يبدو لي أن رئيس قسمي يعتبرني كمتخلِّف، يجب تكرار الكلام أمامه ثلاث مرات».

إن ممارسة قول الحق يعطينا الإمكانية والحق للتعبير عن أحاسيسنا، ومخاوفنا، ورغباتنا، وخيالنا حول موقف ما في العمل، أو ضمن إطار علاقة اجتماعية مع الآخرين، تطرح عدة مشاكل. إنها لحظة ملائمة للإفصاح عن انفعالاتنا.

«أذكر أنني حاولت التحدّث عن نفسي قبل عدة سنوات، فنصحني بعضهم بمعالجة نفسي في غير هذا المكان. ولكن الأمر اختلف اليوم، أشعر أن الجو ملائم لقول الحق، وهذا

يدعمني عندما تصادفني مشكلة ما، أشعر بحرية أكبر في منهجي، حتى لو لم يتبعني أو يؤيدني أحد».

إن تعلّم هذه الممارسة (قول الحق) يعود بالنفع على كل من يكتشف أنه بإمكانه التحدّث دون أن ينهار، وأنه يستطيع التعبير عن أموره الدفينة دون أن يتهم الشخص الآخر، أو أن يشعر أنه منبوذ من قِبَلِه.

«لقد تحسَّنت نفسيتي منذ اللحظة التي قلت فيها لمديري إنني مرتاح للطريقة التي يوكل إليَّ بها العمل، وللملاحظات التي كان يعطيني إياها عن عملي. لم يكن ليخطر في بالي من قبل أن أعبِّر عن اغتباطي. كنت أتحدَّث عن الأمور التي لا تسير كما أشتهي».

إنها فرصة رائعة بالنسبة للشركة التي تشجِّع التعبير العفوي وتمنح الفرصة لأي فرد للحفاظ على تكامله واستعداده للعمل ولإنشاء علاقات اجتماعية. فلو لم نقل الحق، لبقينا أسرى داخل متاهة من الحصار يلتهم الكثير من الطاقات لدينا، ويستهلك الجزء الأكبر من قوّتنا.

«لم أستطع أبداً نسيان ما قاله لي منذ عشرة أيام، ما زال رأسي يؤلمني، ولا أستطيع التقدم في عملي. إنني (أجترّ) غضبي وتتراكم الأحاسيس في داخلي، وأزعج نفسي ومن حولي».

لا يغيب عن ذهن أحد أن هذا الأسلوب يؤثر سلباً على جهوزيتنا للعمل ويميت لدينا الدوافع والوسائل.

من الطبيعي أن كل من يسمع قول الحق يشعر بالاضطراب. فلو كان الأمر يمسه عن كثب لامتنع عن الإصغاء، وعن تأييد الآخر في قوله، أو حتى متابعته. إنه حتماً غير مجبر على تحمّل مشاكل الآخر (فهو ليس طبيبه أو عكازه)، ولكن بمقدوره الإقدام على الخوض في حوار حقيقي، وذلك في حدود تمكنه من إبعاد التهمة عنه.

أما في العلاقة الهرمية داخل الشركة، فيأخذ قول الحق صيغة هامة جداً. حيث أن هذه العلاقة غالباً ما تتعلّق بالشكليات، وتكون متكلِّفة ومليئة بالمشاغل الخاصة بالرهانات على السلطة وبالمحافظة على العلاقات القوية. إن قول الحق بين المديرين وأتباعهم هو ضمان لعلاقة قوية وصادقة، ويحافظ على استمرار الاحترام والعرفان بالجميل.

«انطلاقاً من سيادة روح المصارحة بيننا، استطعت أن أقول لرئيسي أنني راغب بإيجاد عمل آخر، كما توصلت إلى إشراكه في رغبتي بإنشاء علاقة مع شخص آخر طريقته في العمل تجد صدى في نفسي. استطعت أن أعبِّر له عن الصعوبة التي ألقاها في الاستمرار حسب طريقته في العمل، واستطعت التعبير عن التشنج الذي يصيبني نتيجة موقفه مني. ولم يتوقف الأمر عند

الكلام فقط، بل تمكنت أيضاً من جذب انتباهه وسمعه. وأنا اليوم، أشغل منصباً آخر ولكن في الشركة نفسها، وما زلت أقيم علاقة جيدة مع رئيسي السابق».

«كان للكلمات التي تفوَّهت بها مساعدتي وقع سيء عليّ، فعندما استمعت إليها شعرت أنني أواجه مشكلة في بعض اللحظات. ومع ذلك أحببت الصدق في خطواتها، والطريقة التي عبَّرت فيها عن تحفظها. من خلال كلامها وجدت شخصاً ينتقد أدائي في العمل ولا ينتقد شخصي، لذا تمكنت من متابعتها طوال فترة حديثها، ووثقت بكلامها، وقدَّرتها حق التقدير. وقد مكَّنني حديثها أن أعي الآثار التي يتركها عملي على الآخرين، وأن أطوِّر نفسي في هذا الاتجاه، آملاً تذليل الصعاب على مساعدتي الحالية. هذا الموقف أيقظ في داخلي خوفٌ قديم، حيث أنني وجدت خلف هذا الخوف، رغبة رجل في أن يكون مشهوراً من قبل مساعديه. وأنا اليوم أهتمّ أكثر بتحقيق هذه الرغبة وأستطيع أن أحافظ عليها من خلال منصبي الحالي كمدير... بدلاً من أن أنتظر إرضاء هذه الرغبة من قبل الآخرين».

التصرُّف كمسؤول

يُضاف إلى قول الحق مبدأ آخر، وهو التصرُّف كمسؤول. وبالفعل، فقد برهنت التجربة والتطبيق لهذه الوسائل أن التعبير لا

يغني عن الاتصال، وأن الاتصال لا يؤدي بالضرورة إلى العمل. كما يمكن أن نواجه «تكيساً» في الإفراط بالتطبيق من قِبل مجالس الإدارة.

«يجب أن أعيد على مسامعك ما قلته لك يوم أمس، وقبل الأمس».

«إعلم إنني فكَّرت ملياً منذ لقائنا الأخير، وما تزال هناك بعض النقاط التي أريد أن توافق عليها».

«يجب وبأي ثمن، أن نسترجع حوارنا الذي جرى خلال الأسبوع الفائت، ما زال لديَّ الكثير لأبوح لك به».

يعجز بعضهم أحياناً عن ضبط نفسه، ويسترسل بالكلام، بدلاً من إنجاز العمل الملموس داخل الشركة وخارجها، هرباً من مواجهة الوقائع. فالبحث عن اتصال أكثر مسؤولية يجب ألاَّ يدفعنا لتأخير العمل المرتبط مباشرة بالإنتاج ولا لتحمّل مشاكلنا الخاصة وإقحامها في عملنا، حتى لو كان للآخرين دور أساسي في خلق هذه المشاكل.

«لا أتوقع من الآخرين البحث عن حلول لمشاكلي أو حتى معالجتها بالنيابة عني، زاعمين أنني عبَّرت عنها».

«إن القدرة على تحديد الموقف يفتح أمامي مجالاً لاستعادة الدوافع، وفرصة لبعث طاقاتي الدفينة، ولإشعاري بالتضامن مع المجموعة».

هناك أسباب كثيرة تحجب وتوقف الرغبة بترجمة أفكارنا ومشاريعنا المقبولة إلى عمل. وأي توضيح، أو تسوية مع التنبؤات والجهوزية أو الأولويات يمكن أن تكون ضرورية.. ولكن لا يمكن تفادي المواجهة مع المهمة المفروض إنجازها. فالتصرُّف كمسؤول داخل شركة ما، يعني قبول تمديد صلاحية المشاريع الموقوفة، والسهر على تنفيذها عملياً. بل يعني أيضاً ألاَّ نجعل الصعوبات والحواجز والمشاكل التي نصادفها تتمكَّن منا، وتشلّ حركتنا. والتصرّف كمسؤول يعني الحفاظ على فلسفة خاصة في حياتي، وتحمّلاً كاملاً للمسؤوليات تجاه مهمة ما أو أي عمل أو أي التزام.

«وهكذا مع تحديد الموقف الذي يشمل قول الحق والتصرّف كمسؤول، يمكن أن أتعلَّم أن أكون متيقظاً لردود أفعالي في مواجهة الإغراءات التي تكون أحياناً متناقضة بين رغباتي وحاجات الناس الذين أعمل معهم، وبالتالي فإنني أستطيع أن أتعلَّم كيف أترجمها إلى اختيار شخصي».

«من خلال هذه الوسائل الثلاث التي ذكرنا، أصبح شخصاً مسؤولاً مسؤولية كاملة. أجد نفسي في شموليتي، وأعطي معنى لحياتي المهنية. أتكفَّل بمصيري دون السماح لأي شخص ـ كائناً من كان ـ من قدراتي أو التقليص من حجمي أو تقييدي أو محاولة حل مشاكلي بالنيابة عني».

5 ـ إيجاد مكان حيادي لتبادل الحوار كي أحدّث نفسي وأستمع للآخر

إن مكان العمل مُثقل بدلالات كثيرة إما ذات قيمة أو مزعجة. إنه الإطار الطبيعي لممارسة العمل، حيث يتجاور النجاح والفشل، وحيث يعبِّر الأفراد عن صراعهم وتوتراتهم. فهو إذاً ليس حيادياً. وعندما نتبادل الحديث في مكان العمل، فإننا سنجد أنفسنا أسرى داخل بوتقة المهنة، وسنراعي الأصول وسنتحمَّل إزعاجات الواقع المهني.. وهذا الكلام يصح أكثر فيما لو كان المتحدِّث رئيسنا المباشر.

عندما نتوصل إلى إيجاد مكان منفصل عن إطار ممارسة العمل، يمكن أن يلتقي فيه الناس لتبادل الحوار، ولقول الحق، أي تطبيق المبادئ الأساسية لعلاقة إبداعية، حينئذٍ ستفتح آفاق جديدة. ففي دوامة الحياة اليومية داخل الشركة، يدرك كل فرد فينا أهمية فنجان القهوة في زاوية الحارة، أو المطعم، أو في ذلك المجلس أو الركن الخاص بالمدخنين في الفنادق، والتي هي بالنهاية الملحق الذي لا غنى عنه للأداء الحيوي والديناميكي داخل «العلبة»[1].

(1) يجب سؤال الأشخاص الذين يستخدمون هذا التعبير بشكل يومي، لتسمية مكان عملهم.

ولكن هل بالإمكان إيجاد مكان نوعي، أو صالة، أو مكتب حيادي لا يحمل هوية، وذلك في الشركة نفسها، التي هي مكان للتحدث، والتعبير، وتبادل الحوار مع الذات ومع الآخرين.

«يبدو لي هذا المكان أكثر ملاءمة للتعبير عن الأحاسيس والمشاكل التي أتعرَّض لها في عملي أو من خلال علاقاتي. فعندما آتي إلى هنا أشعر بالثقة تعاودني لأحدِّث نفسي. بل أكثر من ذلك، أشعر أنك جاهز، دون وجود أي شخص طفيلي يأتي من الخارج، للاستماع إليّ...».

6 ـ توفير الوقت الكافي لإجراء الاتصال وإنشاء العلاقة

إن الشركة هي المكان المفضَّل للحركة والنشاط، حيث ترى الجميع يتحرَّكون داخل الأبنية، وفي ممراتها، ويتزاحمون حول عمل يكاد يخنقهم أحياناً ويأسر كيانهم.

وفي فترات معيَّنة من السنة، يتهيأ للناس أن الوقت آخذ في التناقص، وأن فترته تقصر. الكل منهمك في عمله، وفي مسؤولياته، وفي رغبته في إنجاز مهمته على الوجه الأكمل، متسائلاً «تُرى ما هو الحل لأنتهي من عملي في الوقت المناسب؟» ففي مثل هذا الجو، يتقلَّص الوقت المكرَّس

للاتصال ولسماع الذات وللاستماع إلى الغير إلى حده الأدنى. ومع ذلك فنحن نعلم جيداً أننا نضيع كل هذا الارتباك، وكل هذا الوقت في تكرار العمل الذي قام به آخرون، أو في تخريبه. فالجزء الأكبر من هذا العمل ما هو إلاَّ تعويض عن تقصير الشركة أثناء تنفيذ العمل أو تحقيقه. وفي أغلب الأحيان لأن الاتصال لم يُنجز بشكله الصحيح وفي الوقت المناسب.

إن تسارع الزمن وازدحامه يحملاننا دائماً إلى دفع، وتأجيل لحظات الحوار مع الآخرين إلى وقت آخر غير محدَّد.

«كنت أنوي أن أقول لك ذلك، ولكن الوقت لم يسعفني».

«بدا لي أن الوقت غير مناسب، والآن أكتشف نتائج عدم اتصالي بك. النتيجة انعكست على عملنا وعلى علاقتنا، صمتنا، سوء التفاهم بيننا، النزيف، التقصير، الأخطاء.. التعويض!».

«بما أنك لذت بالصمت، اعتقدت أن الأمور كانت واضحة بالنسبة لك، وأنك موافق..».

تمثل بعض الطقوس في الشركات: كالاستراحة للتدخين أو لتناول فنجان من القهوة، إطاراً ودعماً لتبادل المعلومات ولتقاسم التجارب وللمواجهة بين الموظفين. إن استخدام وسائل الاتصال المختلفة والمطروحة في هذا المؤلف والتي قد يتم تطبيقها في أماكن اللقاء والراحة، يمكن أن تستخدم لدعم التوازن في العلاقات الاجتماعية لأعضاء الفريق أو القسم.

إن الحوار الفردي الذي يتم الإعداد له مرة أو مرتين كل عام (ويستوجبه أحياناً، نزاع أو فترة أزمة)، يمكن أن يُعقد قدر ما نشاء. فمع بدء هذه الدراسة، ننصح بالإعداد للقاءات منتظمة ومبرمجة لتداول المشاريع قيد التنفيذ. ويأتي في الخطوة التالية تعلّم حرية تبادل الحوار، مع إفساح المجال أمام التعابير العفوية. كل ذلك يساعد على توسيع نطاق اللقاء، والتحضير بعيداً كل البعد عن الشكليات. فالحوار يعني الصيانة والحماية والمحافظة على هذه العلاقة والعناية بها.

«لم أكن أملك الجرأة الكافية في السابق، للإفصاح له عن الصعوبات التي كنت أصادفها. كنت أحاول إعلامه بطرق ملتوية. ولكنه لم يكن يسمعني، على الأقل هكذا كان انطباعي. كنت أضطر إلى بذل الطاقات الجبارة لاختراع وسائل التعبير، وهذا كان يسبِّب لي ألماً في الرأس. أما اليوم، فإني أشعر بالحرية أمام رئيسي المباشر، دونما حاجة لتوريط نفسي مع مشاكلي. فكوني واثقاً من أنه يسمعني، يجعلني مسؤولاً عن أقوالي. إني أولي المزيد من الانتباه للتأكد أن هذه ليست مشكلة مفتعلة وأني لا أملك الحل بنفسي».

«تعجبني كثيراً هذه العفوية التي تتيحها إمكانية التبادلات اللاشكلية، لكي نتكلّم عن «الأنا» وعن حياتنا وعمّا يجول في خاطرنا فيما يتعلّق بعملنا».

7 ـ التوصل إلى الفصل والتمييز بين المحيط العائلي والمهني

تمر علينا فترات من حياتنا المهنية ننقل خلالها الكثير من الترسبات من محيط عملنا إلى محيطنا العائلي أو إلى مكان إقامتنا، حيث يجد الكثير من الهموم والتوترات والتشنجات المرتبطة بعملنا صدى كبيراً في علاقاتنا العاطفية مع أقاربنا. فالشركة لا تقتصر فقط على تصدير التلوث التكنولوجي والمادي والكيميائي، لكنها تصدّر أيضاً الرواسب العاطفية والانفعالية التي تؤثر على حياتنا الخاصة والزوجية أو العائلية. وهكذا فإذا عدت من عملي وقد تعرَّضت لجرح شعوري من ملاحظة ما، أو أثارني قرار، أو تأذيت من جراء غلطة، أو تأخير، فسوف أتحوَّل إلى إنسان نافد الصبر، وساخط وغاضب ومتشدِّد مع أطفالي وزوجتي. فمخلفات التوتر والسخط وسوء التفاهم التي بقيت عالقة داخل نفسي ستنعكس على توازن شخصيتي، وسأضطر مع عائلتي لدفع ثمن ذلك.

أثبتت الدراسات التي أجريت في باريس وكبريات العواصم أن الوقت الذي يقضيه المرء في ازدحام الطرقات يشكِّل تنفيساً عن الضغوط، مما يقلِّص جزءاً من التلوث، فلا يدعه ينتقل من مكان إلى آخر. فكل إنسان يمكنه أن يفرِّغ جزءاً من التوتر الناتج عن عمله لكي ينتقل شيئاً فشيئاً إلى مكان آخر، ومشاغل

أخرى وعلاقات أخرى. فعند استماعه للنشرة الإخبارية، أو لقليل من الموسيقى، أو عندما يغوص في عالم آخر، يسهل عليه عندئذٍ الانتقال من حياته المهنية إلى مزاولة حياته الشخصية، حتى لو لم يكن هناك فصل تام بينهما.

إلاَّ أن ذلك لا يعني أبداً أن نصب أحياناً مشاكلنا على أقاربنا، وأن نستخدمهم كسلة نفايات، وأن نشهدهم على مشاكلنا واستفساراتنا وشكوكنا وشرودنا، ومع ذلك فهذا لا يعني أنه من الاستحالة مشاطرة الشريك أو العائلة مضمون أو احتمالات النجاح في حياتنا العملية، ولكن يبقى الشغل الشاغل ألاَّ نحملِّهم ثقل توترنا وسخطنا المهني. ففي كثير من الأحيان، عندما لا نكون راضين عن عملنا، يمكن أن تلعب العائلة دور المعوِّض.

«إنني أعمل، فلو كان لديك شيء من الحساسية لكنت فهمت آمالي وحاجاتي مع ذلك!».

«إنني أتحمَّل الكثير من الطلبات والضغوطات في عملي، يتوجب عليك أن تفهم أني بحاجة إلى القليل من المرونة والتفهم من جانبك».

«إذا لم أكن ذلك الإنسان اللامع في عملي، إذا لم أشعر أني محترم، وأن أحداً يصغي إلي، عندئذٍ سأعوِّض بأن أكون شديداً، فأغرق البيت بطلباتي وأفرض سيطرتي التي حُرمت منها في العمل».

عندما تعي الشركة هذه الأمور، تستطيع أن توفِّر أوقاتاً من الراحة، ووسائل تسهّل فيها الفصل بين العمل والحياة الشخصية.

هناك أحياناً أوقات يندر فيها تلاقي العلاقتين (المهنية والشخصية)، مما يؤدي لتخفيف إحداها أو يزيد من تماسك وتدعيم الثقة في الأخرى. يمكن لهذه الممارسة أن تسهِّل من استيعاب الشريك للضغوطات والمتطلبات الخاصة المرتبطة بذلك العمل أو تلك الشركة.

من شروط النجاح، وجود سبعة إنجازات وتوفّر شرطين: الانصياع لقواعد الاتصال الترابطي، وتبنِّيها في حياتنا اليومية

لكي تصبح هذه الخطوات السبع التي ذكرناها آنفاً فعَّالة، ولكي تعطي الخطوات السبع مفعولها، هناك شرط يجب أن يتحقق مسبقاً. وبدونه لن تتم الأمور: يجب دمج قواعد الاتصال المتعلقة بالروابط الاجتماعية.

إن إعادة التأهيل والتدريب على التعبير الشخصي المركّز لأولئك الذين عاشوا على الهامش مكبوتين خلال سنوات طويلة من الصمت والخضوع بسبب تربية حرمتهم الكلام، تتطلَّب الكثير من الصبر والتيقظ.

وعلى العكس من هذه الحالة، يجب تدريب فئة من الناس على حسن الإصغاء واحترام الشخص الآخر حين يتحدَّث. هذا

التمرين سيسمح لهم بالانتقال من مرحلة الإفراط في استخدام علاقة الملاحقة ومحاولات فرض الهيمنة على الآخرين من خلال الكلمة السهلة، والتي غالباً ما تستخدم، إلى مرحلة إثبات الذات والاحتماء من المخاوف الخاصة.

وفي معظم الحالات، يمكن اقتراح التعليم المادي، من أجل تغيير عشرات السنين من الصمت أو من بعض العادات السائدة. فعندما نطبِّق بعض القواعد الصحية الترابطية المعروفة ذات القيمة، والتي أثبتت نتائجها من خلال ممارسة منتظمة، فإننا سنحصل على التحسينات والاندماج شيئاً فشيئاً، مع قليل من الأناة، والكثير من الشجاعة والثبات، ولكن النتيجة ستثمر في النهاية.

«في الماضي، كان يبدو لي الأمر نظرياً بل وحتى تافهاً، واليوم أشعر بالفوائد التي جنيتها من خلال علاقاتي مع الآخرين، ومع نفسي، من خلال تطبيق هذه الوسائل. أشعر أنني أحترم نفسي كما أشعر باحترام الآخرين من حولي».

النقاط السبع التي يرتكز عليها المدير من أجل المساهمة في تطوير علاقات إبداعية[1]

هناك أيضاً طرق للإداريين يجدر بهم التحكم فيها لكي يلائموا بين دورهم كمهيئ ومحرِّض للطاقات الفردية. وتكون وظيفة الإدارة مركزية في مثل هذا الإجراء. فإذا كان المدير مدعواً لتطبيق نفس القواعد الواردة ضمن هذا المؤلف، فهو إلى جانب ذلك، **المحرِّض** الذي يعطي الروح، و**الموجِّه** الذي يقود إلى الاتجاه الصحيح، و**المرجع** الذي يُفترض الاستناد عليه. ويتوجب عليه الحرص الشديد على المنهج الذي يتبعه.

فإذا اختار أن يكون المحرِّك الأساسي، فسيحرص على تطوير شخصيته، والتغلّب على موقفه المتصلِّب من التغيير. سيصعب عليه الاستمرار على المواقف المكتسبة حيث أنها ستورطه بالتجمّد في مكانه، وهو سيُضطر للتقدم والتطور وتغيير نفسه بنفسه.

فالإدارة الفعّالة تجتاز مرحلة تطوّر العلاقات القوية (أن يكون مرتبطاً)، التي تصبح عاملاً لا يقل أهمية عن التطور المهني (أن يكون منظّماً)، من أجل إنجاح الشركة.

---

(1) خصص مؤلف كامل لمعالجة هذا الموضوع: «المدير الملهم»، الذي يقود الناس والذي ينمّي الطاقات ويخلق الثروات الإنسانية. للكاتب كريستيان بوتيبه.

والموضوع لا يتوقف عند تسيير الأشخاص، بل يتعداه إلى القدرة على جعلهم يتعايشون معاً. سنقدِّم لكم بعضاً من الدلائل لدعم الإداريين الذين يسعون لممارسة واقتراح الإدارة الترابطية.

- اتخاذ موقف الزعامة الواعية لمسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة الموظفين.
- إثبات الذات في مناصبهم الرئيسية[1].
- اتخاذ نقاط ارتكاز الإدارة الترابطية.
- تبنِّي كل أو جزء من جوهر تحوّل الإدارة (المقدمة بالملحقات).

الإدارة الترابطية تدير الموظفين بشكل مباشر، فهي تدير الأمور الفنية والمالية والتجارية بالوكالة. إن نقاط الارتكاز هذه ليست مبتكرة، بل إنها وردت سابقاً ضمن المنطق الذي تعرضنا له، أما تنفيذها فيعتمد على المحافظة على دراسة متجانسة، كما سنبيِّن لاحقاً.

نقطة الارتكاز رقم (1)
توحيد الجهود حول المشروع المشترك

تعتمد تهيئة الرجال على تدريبهم وتعبئتهم نحو هدف معيَّن. وهذا يفترض شعورهم بمبادئ وتقنيات أساس العمل وديناميكية المجموعة.

---

(1) 1 ـ اقتراح الرؤية. 2 ـ القرار، تخطيط الأمور وإدارتها بتمعن. 3 ـ تحقيق الاتصال. 4 ـ المشاركة بالعمل.

فانطلاقاً من مشروع القسم أو الدائرة أو الفريق، بل وأبعد من ذلك، مشروع المؤسسة تبعاً لمستوى مسؤولية المدير، يبقى علينا تطوير الكفاءات النوعية من أجل التجميع والتقريب والربط بين المهمات والأشخاص. لقد حدَّدنا سابقاً مضمون هذا المشروع: تقديم الرؤيا، تحديد الطموحات، الإعلان عن القيم، تحديد المواقف وأخيراً إنشاء البنية.

يأتي هذا العمل في المقدمة بالنسبة لأي مدير يريد تحمّل جميع مسؤولياته، فالأمر لا ينحصر ببناء صرح تاريخي، أي بناء جامد سرعان ما يتكشف عن عدم ملاءمته للموقف الراهن، عندما يحين موعد المواجهة على أرض الواقع. كما أن الأمر ليس مجرَّد حلم لا يمكن تحقيقه، إنما ينحصر الأمر باقتراح نقطة ارتكاز، ومرساة دائمة لكل شخص.

إن المدير أشبه ما يكون بالدليل السياحي في قمم الجبال. فمن ضمن اختصاصاته، يتوجب عليه معرفة عميقة للبيئة، والقدرة على فك رموز الأحداث واستباق المشاكل، ويعود إليه وحده تحديد الاتجاه، وزرع الطمأنينة، والتأكد بنفسه من توفر جميع الوسائل والشروط الضرورية لتحقيق النجاح. لن يصدق أحد أن الرحلة تمَّت بدون تنظيم مسبق، أو صرامة، أو إدراك لتطور الشروط الخارجية، أو الوسائل الملائمة للصعوبات.

بالإضافة إلى كل ما ذكر، في داخل الإدارة، كما في أعالي

الجبال، تبقى أهم نقطة هي المكان الذي يُمنح لحجم الإنسان، لتشجيع وصوله إلى الأهداف، وتنمية العلاقات المنسجمة والإبداعية داخل المجموعة.

فالشركة، قبل كل شيء، تعتمد على الإنسان وتنبع فعاليتها من الانسجام بين الأشخاص وأيضاً من القدرة الإبداعية الناجمة عن احتكاكهم مع بعضهم.

نقطة الارتكاز رقم (2)
منح هدف معيَّن لكل فرد وممارسة
تقييم العلاقات الاجتماعية للنتائج

يعتمد أي عمل جماعي على مبادئ معترف بها ومقبولة من كل فرد، حيث أن نجاح المجموعات والأشخاص الذين يؤلفونها مرهون بالإلمام بها والتحكم فيها.

ترتكز المهمة الرئيسية للمدير على تسخير المواهب الفردية لخدمة ديناميكية المجموعة. فعندما تتم المباشرة بالمشروع وتقسيمه بين الأفراد، يُفترض دعم تحقيق مجموعة أعمال تتعلَّق بمبادرات أكثر خصوصية.

• **فمن جهة يتوجب تحديد الأهداف الجماعية والوظيفية** للكيان المعني، سواء على مستوى الخطوات العملية أو خطوات التطوير.

ومن جهة أخرى، وانطلاقاً من تحليل النص، وخصوصاً عوامل النجاح الجوهرية، ومن الرهانات التي على الشركة مواجهتها، ومن التهديدات والمجازفات التي تتعرَّض لها في تحقيق المشروع، يتوجّب على المدير تنشيط ودفع المساعدين المباشرين ووضع الأهداف على مدى ثلاث أو خمس سنوات (ما يتناسب مع جدارتهم وحيويتهم الشخصية)، كما يتوجب عليه تحديد محاور الأولويات لتطوير الأفراد.

وفيما يتعلق بالأفراد، يحرص المدير على الأخذ بعين الاعتبار تحسين شكل العلاقات، وخصوصاً إبعاد المواقف المناهضة لإقامة العلاقات، والمعرقلة لها.

تتّصف الأهداف والمحاور الأولية للتحسين بكونها متعدِّدة المناصب، حيث أنها تشمل كل الكيان، بعيداً عن مصالح المتحالفين والموظفين (إذ أن عملية إدخال التفاؤل الشامل لا تساوي مجموع المزايا المحلية).

يتوجب على المدير إدراج الوقت الكافي للمواجهة، وتبادل وجهات النظر، والأفكار، ضمن خطة تخصيص الموارد، ولا ينحصر اهتمامه فقط بالإنتاج.

• **تشجيع التخصيص ودمج ذلك بالكيان العام** مع توخي الحذر بجعل كل فرد يشعر على حدة، بأنه معني بمشاركته بنتائج وأهداف الكيان.

تأتي أهمية هذه المرحلة في التعبير عن المواقف وأسلوب

مشاركة كل فرد. فهي تلقي الضوء على التشوّش والنقاط الغامضة، التي يمكن أن تولِّد الصراع، حيث لم يتم تحديد هويتها منذ البداية. وهكذا سيتمكن كل فرد من تحديد دوره ومهمته ومشاركته في سياق التبادل الذي سيصبح أكثر إبداعاً فيما لو استعمل وسائل الاتصال المقترحة سابقاً.

«تلك هي أهداف شركتنا، وتلك هي الأهداف التي تتوجب علينا، فهي تؤثِّر على إنتاجنا بنفس القدر الذي تؤثِّر به على محاور التطوير التي نسعى إليها. هل تجد مكانك فيها؟ هل تستطيع أن تحدِّد لي مدى مساهمتك فيها؟ وخصوصاً ما هو الدور الذي تتمنَّى أن تشارك من خلاله؟»

«أرغب في المشاركة الفعَّالة بهذا المشروع أو ذاك، حيث أني أدرك مدى المساهمة الإيجابية التي يمكن أن أحققها. وبالمقابل، فيما يتعلَّق بذاك الهدف، فإني لا أعتبره واقعياً، وأخشى من عدم تمكننا من تحقيق هذا الطموح بالوسائل التي نملك».

«إني لا أجد نفسي في هذا المشروع وفي أهدافه المقترحة. لقد سبق وعبَّرت عن قلقي أثناء الإعداد له، ويساورني الشعور أن رأيي لم يُؤخذ به في حينه».

- **الحرص على تنفيذ كل الالتزامات الموقّعة**، مع الأخذ بالحسبان المجازفات الممكنة.

إن قيادة الرجال لا تعني وضعهم أمام عقبات منيعة، بل على العكس، تعني تقدير إمكاناتهم وقدراتهم على تخطيها، ودعم آمالهم في التفوق على ذاتهم. فمهمة المدير هي في تشجيع الفرد وتقديم التحدِّي الشخصي له.

«أتمنى أن يتيح لك هذا العام تجاوز نتائج وانتصارات حققتها العام الماضي. هل هذا الأمر يتصل بأهدافك؟ وما هي طموحاتك الخاصة؟»

• **تولية اهتمام خاص بتطوير مناخ العلاقات الاجتماعية والانسجام بين الأفراد، ووضع هذا الاهتمام في خدمة الأفراد.** هنا تكمن مساهمة المدير الخاصة حسب نتائج الكيان، وتلك هي مسؤوليته الأوَّلية كما سبق وذكرنا في ميثاق المدير[1].

• **تحقيق تقييم النتائج، سواء على أساس عوامل النشاط القابلة للقياس والمنطق، أو على أساس تطوير العلاقات والثروات الإنسانية.**

تستند هذه الطريقة المبتكرة على المبدأ الذي يقول إن أول ثروة للشركة تبدأ من الإطار الإنساني، وأن باقي الثروات التقنية منها، ثم الاقتصادية، وأخيراً المالية تنبثق عنها بشكل طبيعي.

وهكذا، وقبل أن أركِّز على النتائج المالية (ذلك المفهوم

(1) راجع الملحقات بهذا الصدد.

التقليدي للتقييم) عليّ أن أتأكّد أن أي شخص سيجد الموارد والطاقة الضرورية لانفتاح قدراته من خلال حسن الأداء في الشركة. أستطيع أن أساعده في التعبير عن العقبات التي يصادفها والدعم الذي يلقاه.

عندئذ، وفي مناخ تملؤه الثقة والهدوء العاطفي، نستطيع أن نستثني العوامل المنطقية، وتلك المتعلقة بالميزانية، والعملية للنشاط.

نقطة الارتكاز رقم (3) تثبيت التراكيب التي تشجع العلاقات المباشرة والاستقلالية الفردية

(التراكيب المعترضة والمنهج والمشروع)

إن مراحل التنظيم والبناء والتخطيط والتنسيق لأي عملية، هي صفات إحدى الوظائف الأساسية للمدير. هناك تراكيب أكثر فعالية من غيرها. وهناك تراكيب تشجِّع العمل الجماعي والإبداعي إلى جانب تنمية المسؤولية الفردية. ولن نتوقَّف عند استعراض خصائص التراكيب المعترضة[1] كالسجلات الإدارية وأداء العمل وفق منهج معيَّن، والإدارة من خلال المشاريع.

إلاَّ أننا لن نستفيد من هذه التراكيب كما يُفترض، إذا لم يكن الموظفون قادرين على الشعور بنوعية اتصالاتهم وبطريقة إدارتهم للعلاقات الإنسانية.

(1) راجع بهذا الصدد الإدارة المتعددة الوظائف.

إن أساليب الأداء المعترضة تلغي مساوئ التراكيب الوظيفية المتمركزة حول الإدارة، وتلغي التفاؤل بالثروات. إنها تركِّز على النتائج قبل أن تهتم بالوسيلة. وتوسّع من دائرة تعبئة الأفراد حول الأهداف، وليس فقط حول المصادر. وتفرض تعريفاً واضحاً ودقيقاً للمسؤوليات، ولمساهمة كل منصب بالنتيجة، وتكسب ديناميكية حقيقية جماعية يصعب التوصل إليها، ما لم يُؤخذ بعين الاعتبار مفهوم العلاقات بشكل كامل.

يتوجَّب على أعضاء فريق المشروع أنفسهم، أو المساهمين في المراحل المعترضة، إدخال أسس الاتصال المعروضة ضمن هذا المؤلّف. ويتحمَّلون مسؤولية تطبيق القواعد الصحية للعلاقات المعروضة فيه، إذا لم نقل بالمواظبة، فعلى الأقل بالقوة. فإذا غابت هذه المعطيات الأساسية، فإن المشاكل ستتفاقم.

إننا على يقين أن أسباب فشل التراكيب المعترضة (منهج، مشروع) تعود لمنهج العلاقات غير المتطورة بشكلٍ كافٍ، وإلى غياب المواجهة الإيجابية، التي تحترم المواقف الفردية، وإلى ضيق الأفق أمام طموحات الآخرين، ولحاجاتهم إلى من يستمع إلى طلباتهم.

تستطيع أية شركة ذات نظام تقليدي، أن تتجاوز نتائج الأزمة المرتبطة بالعلاقات ضمن نص تنافسي عادي. أما الشركة

التي تخضع لمنافسة آثمة فإنها لن تصمد، أو أنها ستضطر إلى تسريح قسم من موظفيها، إذا لم تستطع التوصل إلى مصادر استمرار اسمها في السوق وتطوير نفسها بالاستفادة من الثروات الإنسانية المتوفرة لديها. إلاَّ أن الثروات الإنسانية لن تستطيع أن تبقى إلاَّ ضمن مناخ سوي ومحترم في العلاقات الإنسانية.

نقطة الارتكاز رقم (4)
وضع قالب للمواقف المتعلقة
بالعلاقات ولأسلوب الإدارة.

إن المدير لن يرأس إلاَّ رجالاً، لكن هؤلاء الرجال مختلفون فيما بينهم، فلكل واحد موقفه الخاص ونضوجه المختلف، سواء على الصعيد المهني أو على صعيد العلاقات. أي أن كل شخص ينفرد بصفات معيّنة ويتوجب على المدير التأقلم معها. إن إحدى صفات المدير الهامة هي تشخيص علاقته وأسلوبه في المعاملة تبعاً للشخص الذي يتعامل معه. سنستعرض أربعة نماذج للإدارة تمَّ اقتباسها عن النموذجية التي وضع أسسها كل من Hersey وBlanchard.

- **النموذج الأول: المدير الموجّه**

الذي ينظِّم العمل ويوجِّه مهمة مساعده. وتأتي أهمية هذا النموذج في حال عدم إلمام الموظف المساعد بمجال ممارسة العمل والمهام الموكلة إليه، والمخاطر المرتبطة بهذا العمل.

كما أن هذا النموذج يفيد في الحالات الطارئة، عندما تغيب الكفاءة، ويسيطر الخطر، ويقصِّر الموظف. ورغم أنه يحد من تقدّم مساعديه أو ازدهارهم، إلا أنه يمنحهم الأمان، ويخلِّصهم من المآزق الصعبة التي يمكن أن يقعوا فيها. هذا النموذج يجب أن يكون **دقيقاً وانتقالياً**.

- **النموذج الثاني: المدير المتعاون**

هو الذي يُشرك معاونيه بالتفكير واتخاذ القرارات، ويبحث عن إجماع الآراء، وينطلق من الالتزام الفردي إلى العمل الجماعي. وهذا النوع من المديرين مثير جداً، ويدعم التعاون بين المجموعة حتى لو كان الأمر لا يطبق في كل المواقف.

هذا النموذج يتطلَّب من المساعدين النضج على صعيد الموضوع المطروح وفي طريقة أدائه (المبادرة بالكلام والإبداع والإصغاء...) لكنه يجب ألاَّ يخفي عدم كفاءة المدير في تحمله للقرارات أو الخيارات الموكلة إليه. لا يمكن تطبيق هذا النموذج على كل المستويات، ولكن يمكنه أن يبرز ويفرض نفسه في مواقف كثيرة أكثر مما كنا نتوقع في البداية.

عليه أن يُشعر الذين يعملون تحت إمرته أنهم أمام مدير مرن، متماسك وجدير بالثقة.

- **النموذج الثالث: المدير المُقنع**

إنه يعبّئ، ويدرِّب. يقمع مساعديه ويغريهم، سواء بمحاكاته أو بكلامه. وفي كل الأحوال يستعرض قدراته ليستثير الطاقات، حيث أنه يتوصل لإلزام الجميع بطريقة عمل تحثّ كل واحد منهم على تجاوز قدراته وحدوده لكي يتبع القائد، ولكي يثبت له ما هو قادر عليه.

يبقى هذا النموذج من المديرين مرهوناً بفرصة أو **بمشروع استثنائي**. لكنه يمكن أن يتلاعب بالمواقف، إذا ثبت أن العوامل التي تم تنفيذها، والحجج التي تم تطويرها، هي في الواقع جوفاء وبعيدة عن الواقع.

من مساوئ هذا النموذج الإداري، تكرار نفسه، وتفريغ الطاقات لدى الموظفين، وتحويلهم إلى أناس منقادين.

- **النموذج الرابع: المدير النائب**

هو الذي يحمِّل مساعده المفوّض المسؤولية كاملة. يحدِّد معه الهدف، ويتأكَّد أنه قد تمَّ ضبط كل الحدود ويترك له الاستقلالية في العمل واتخاذ القرار. ويأتي التقييم على أساس التقدّم والصعوبات التي يواجهها.

إنه الشكل الأكثر تطوراً للنماذج الأربعة التي وضعها كل من

Hersey وBlanchard، وهو يكلّل دور المدير حين يتوصل هذا الأخير إلى وضع مساعديه عند هذا المستوى من المسؤولية والاستقلالية.

إن كل نموذج من هذه النماذج الآنفة الذكر متماسك بحد ذاته. ويمكن لهذه النماذج أن تكمل بعضها وفقاً للمراحل المختلفة أو الحالات الطارئة التي تظهر في إحدى العمليات. ويتعلَّق استخدام هذه النماذج تبعاً للموقف والشخص والجو العام للشركة.

لا نملك نموذجاً معيناً لمدير يمكن أن يصلح كمثال، ولكن هناك أربعة أنواع من المديرين لأربعة أنواع من المساعدين. وهذا ما يقدم عرضاً شاملاً لإمكانيات واسعة في مواجهة مواقف كثيرة لكل أمر طارئ في حياة الشركة.

ولكي نثير الانفتاح على النماذج المختلفة للسلوك، القادرة على تنشيط المديرين، ابتدعنا قالباً لوضع العلاقات (الصفحة التالية)، يسمح بالتعرّف على نوع العلاقة، واتخاذ موقف واضح منها، ثم وضعنا نموذجاً للمدير تبعاً لكل نوع من المساعدين من أجل تنمية نوعية ومضمون العلاقة. هذه الشبكة تتصف بالديناميكية، هي ليست بالوصفة، ولكنها عرض لمراجع تناسب ممارسة منصب الإدارة الترابطية...

قالب العلاقات وأسلوب الإدارة المنوط بها

كيف أوجِّه أسلوبي في الإدارة بما يتلاءم مع المواقف التي أصادفها؟

لو فرضنا أن موقفي يختلف وفقاً للحالة، شخصية كانت أم مهنية، يجدر بنا أن نختار المنهج الأكثر ملاءمة للموقف. يبرهن تحليل المواقف الملائمة للحالات الأربع التي سبق وقدمناها، أن جميع الإداريين يغيرون من شخصيتهم وفقاً للمواقف التي يواجهونها.

محور مهني (المهنة - حسن التصرف - الكفاءة) / محور شخصي (الأنا - الشخص الآخر - طبيعة علاقتي مع الشخص الآخر	الكفاءة المهنية أو الخبرة غير الكافية	الكفاءة المهنية المُرضية أو الممتازة
علاقة شخصية سيئة للغاية	المدير الموجّه الوضعية A	المدير المتعاون الوضعية B
علاقة شخصية جيدة جداً	المدير المقنع الوضعية C	المدير النائب الوضعية D

يربط القالب الخاص للمواقف التي لها صلة بالعلاقات، بين المستوى الترابطي والمهني، هذا القالب يوضِّح وضعية

علاقات المدير مع مساعديه، وبالعكس يقدِّم لكل مساعد فرصة التعرّف على المرحلة التي آلت إليها علاقته مع المدير.

فالمقصود هنا، بالتأكيد، بيان للسلوك. فلو كنت لا أولي ثقتي للمعاون سواء بسبب حداثة عهده بالمهنة، أو بسبب مشكلة أثبتت عدم كفاءته في المنصب الذي يشغله، فإن موقفي سيختلف منه، تبعاً «لنوعية علاقاتي» معه.

فلو كان بيننا ثقة حقيقية متبادلة، لأصبح سهلاً عليّ تشجيعه أو محاولة إقناعه بضرورة تطوير نفسه على الصعيد المهني، أو دفعه لاكتساب الخبرات أو لتدعيم كفاءته.. عندئذٍ يميل أسلوبي أكثر إلى الإقناع.

وعلى العكس من ذلك، لو كانت علاقتنا متوترة، وثقتي بعلاقتنا في أضعف مراحلها، فضلاً عن ذلك لو كنت لا أملك أية وسيلة لإقناعه، أو للخوض في حوار بنّاء معه بما أن «علاقتنا متوترة» عندها سيفرض **الأسلوب التوجيهي** وجوده، ليس بهدف اتهامه بالسذاجة، وإنما للتأكد من أن الأمور تسير حسب ما هو مقدَّر لها، وأننا لن نبرهن على عجزنا المهني الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج خطيرة.

إن كوني مديراً، فأنا أتحمَّل مسؤولياتي مع تحديد مضمون العمل. وبطريقة ما أحدِّد الوسيلة للوصول إلى الأهداف. ومن جهة أخرى، إذا كان المعاون على درجة ممتازة من التأهيل

المهني، ومعروفاً، ومدرباً، فإذا فرضنا أن علاقتي معه صعبة ومتوترة، فإني لا أستطيع مزاولة **الأسلوب التوجيهي** تجاهه، لئلا أصطدم معه نتيجة لذلك، حيث أنه يمكن أن ينشأ بيننا صراع ويستمر نتيجة لموقفي. عندها يبدو أن الأسلوب **المتعاون** هو الأكثر انسجاماً، حيث أنه يترك مجالاً للقيادة، وأرضاً مناسبة لتبادل التعبير المهني مع تجنب إحباط الآخر أو تجريحه بموقف يفسره على أنه ممارسة للسيطرة الناشئة عن النظام الهرمي وليس عن النفوذ المعروف. فمع الموقف المتعاون، والذي يدفع إلى التعبير الفردي ضمن إطار محدد، رغم كل شيء، فإني أترك له بعض الحرية في تصرفاته ومجالاً يُثبت من خلاله قيمته المهنية والتي يمكن أن تشكِّل أساساً لتطور العلاقة بيننا.

أما في حال التفاهم الكامل على صعيد العلاقات، فيبدو أن **أسلوب الوكالة** هو الأكثر تجانساً. إذ أستطيع أن أمارس عملي بكل ثقة وبحرية كاملة مع هذا الشخص الجدير مهنياً، والذي أتبادل الحوار معه دون قيود.

هل أفقد شيئاً من سلطتي باستخدامي أسلوباً مختلفاً عن منح كل المسؤولية أو جزءاً منها في حال كان معاوني جديراً بها؟ وكوني معاوناً، هل أستطيع رفض المسؤوليات في حال كنت أمتلك كل الكفاءات التي تؤهلني لتحملها، بالإضافة إلى ثقة مديري؟

يمثل هذا الشكل الأخير الموقف المثالي الذي نحلم به والذي نطمح إليه، فيتغيَّر الأسلوب مع تنشئة العلاقة. ويجدر بالمدير الاهتمام، في كل مرة تسنح له الفرصة، ببناء علاقة على أساس المجابهة، وبتشجيع التطوير المهني لمساعديه بمنحهم مهمات تقيمهم على أساسها وتحملهم المسؤوليات التي من خلالها سيتمكنون من تحقيق كفاءاتهم وشحذ خبراتهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم.

كيف يمكننا تطوير علاقة ما؟ عندما يستطيع كل مساعد أن يحدِّد موقفه، عندها يمكن تحديد طريق التطوير الذي تمَّ الاتفاق عليه مع المدير. كيف يمكن حثّ كل فرد لتطوير الاتجاه D؟ إذا ما انطلقنا من A يفترض بنا المرور بالاتجاه C، لتوسيع مستوى العلاقة التي ستزود المساعد والمدير على حد سواء، بالطاقة اللازمة للمرور بعدها من المرحلة C إلى المرحلة D. إلاَّ أنه، وفي بعض حالات المنافسة المرتبطة بنقص الكفاءة أو بانعدام الثقة بالنفس التي يعاني منها المساعد، مما يعرقل الانفتاح أمام الآخر، عندها، من الضروري المرور بالمرحلة B قبل الذهاب إلى المرحلة D، وعندما ننطلق من B، يكون الوضع مشابهاً، إذ يجب تحسين شكل العلاقة للمرور مباشرة إلى D.

يمكن لهذا القالب أن يصبح مرجعاً جيداً لتنمية وتحسين علاقاتنا، بشرط أن يكون المرجع متبادلاً، والمقصود هنا إمكانية تقييم المدير من قبل مساعديه (راجع نقطة الارتكاز رقم 7).

على نفس السياق، يمكن استخدام هذا القالب لتحليل العلاقات الجانبية، تلك التي لا تنضوي تحت لواء الخط الهرمي. ويمكن لشخصين القيام بهذا العمل، لتبادل وجهات نظرهما حول العلاقة. هذا القالب يبرز شبكة العلاقات، حيث يعمل كل من المعلومات والإبداع بأقصى طاقاتهما، كما يبرز عُقد الأمراض التي تولّد ما يشبه التكيّس (تجمّد العلاقات)، أو التهابات (نزاعات بين الأقسام، أو بين الأفراد)، أو السرطانات (التحقير والعرقلة)، إذا لم يهتم بها المديرون المعنيون.. تلك العقد ستشكِّل نواة قاسية تغذي الأمراض داخل الشركة.

نقطة الارتكاز رقم (5)
الموافقة على اتباع دورات تدريبية[1]، تطبيق المجلس المشترك ومجموعات التبادل الترابطي

يمكن لوسائل الاتصال أن تصبح أداة رهيبة لتعبئة الآخرين فيما لو أُسيء استعمالها، ونُحِّيت عن الغرض الذي أُوجدت من أجله (ألا وهو التوحيد) من قبل الشخص المسؤول عن السلطة، أو من قبل مساعديه السلبيين مهما كانت القابليات الحقيقية للوسيط قليلة (يجب ألاَّ نمزج بقابليات المتصل) بمعنى أن يكون قادراً على إيجاد المبررات التي تقلِّل من أهمية الموقف أو

(1) يتحدَّث الأنكلوسكسونيون عن التدريب الذي يقوده شخص مؤهَّل في المجال المعني.

قادراً على الإقناع وأسر الآخرين بالكلمات أو بالصور. . فلو كان متشدقاً ومفعماً بروح الدعابة، فإنه سيتمكَّن من عكس الموقف، أو من إحياء، أو من إعادة تعبئة الفريق أو القسم، ولو بشكلٍ مؤقت، ولكنه لن يكون مع ذلك رجل اتصال داعم للعلاقات الإبداعية. إنه سيتمكَّن من التقاط حركات لدى الآخرين، أو ربما طاقات، ولكنه لن يستطيع بالتأكيد مرافقتهم أو المحافظة على علاقات حقيقية معهم مبنية على المعاملات والتبادل.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الصعوبات في إنشاء علاقات مع الآخرين (كالصلابة، والشعور بالاضطهاد، والضلال العادي والتفكك، والتقلُّب في المزاج) وفي سماعهم، وفي مساعدتهم للتعبير عن وجهات نظرهم وأحاسيسهم حول العمل والعلاقات، تشكِّل عاملاً على جانب من الأهمية في تقييد الطاقات المستخدمة في الشركة.

عندما يلتقي المساعد بمديره، عليه أن يخرج من نقاشه معه وهو متمتع بطاقة أكبر من تلك التي كان يملكها قبل لقائه. وللأسف هذه الحالة ليست شائعة دائماً. فإنه غالباً ما يعود إلى قسمه وقد فقد ثلثي طاقته التي كان يمتلكها لدى دخوله، لأنه عرَّض نفسه للتقريع، أو أنه وقع في مأزق، أو أن المدير أعاده إلى حجمه، لأنه فشل في التعبير عن مكنوناته أو شعر بالمهاجمة أو بالإذلال أو بالتحقير.

«يتكرَّر الأمر في كل مرة ألتقي فيها بمديري، أخرج من لقائي معه وأنا المخطئ دوماً أو لست على حق أبداً. إنه لا يصغي إليّ، ولا يولي أفكاري أي اهتمام، لا يمكنني من اتخاذ موقف في مواجهة مسألة ما. يخيّل إليّ أنني أدور في دوامة تجعلني في النهاية أرى الأمور من خلاله، فأخرج منها ممزقاً ومريضاً!»

«أما مع بول، فإن الأمر يختلف، أشعر أنني مع إنسان يعرف كيف يستمع لما أقول. وفي حال كنا على خلاف في الرأي، فإننا نستطيع أن نتبادل الحوار وأخرج من مكتبه مفعماً بالحيوية والشجاعة، ومستعداً للتفاني في عملي.

«بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتقن إبراز النجاحات التي أحققها، ويساعدني بإيجاد الحلول التي تمكنني من مواجهة الصعوبات التي أمرّ بها. أعرف تماماً أنه بإمكاني الاعتماد عليه، وأنني أستطيع إحراز التقدّم، وهذا يدفعني لأصبح أكثر تجلياً».

من أجل توعية المديرين، يجب وضعهم في مواقف مواجهة مع أناس يعانون مصاعب في التعبير والاتصال. وعندما أدرجنا قائمة التصرفات والتعبيرات المناهضة لإقامة العلاقات الاجتماعية، بذلنا كل ما بوسعنا في اختيار الألفاظ وأثرها على العلاقة. إن تحليل تصرّف المدير، وعلم الدلالة

في الاتصال، له الأثر في التقدّم السريع.

هناك حلاّن من أجل مساعدة المدير في المضي بهذا الاتجاه:

- إما باختيار مساعدين مستقلين من أهل الثقة، لا يترددون في محاسبته على طريقته في الاتصال وإقامة العلاقات.
- وإما باختيار زملاء قادرين على توجيه الانتقاد له في كل مرة يخطئ فيها. كي يتمكّن كل فرد فيهم من القيام بتحليل للموقف. وفي النهاية يجعلون المفاهيم والتحاليل تلتقي في بوتقة واحدة رغم اختلافها.

ففي كلتا الحالتين، هناك فخ يجب تجنبه وهو استثارة الانفعالات والشكاوى والاتهامات المتبادلة.

• في الحالة الأولى يفترض أن يكون جو الشركة بلغ حداً معقولاً من الانفتاح والنضج لكي يسود فيه هذا النموذج. هذا النضج يشمل المديرين الذين عليهم تقبل ملاحظات مساعديهم دون الإحساس بالإهانة أو العدوانية، كما يشمل المساعدين أنفسهم الذين عليهم تقبّل الحرية نفسها بالمقابل.

ففي هذه الحالة، ينصح باستخدام المراجع التي ذكرناها في الجزء الأول من هذا الفصل، وهي القواعد الأساسية للاتصال الإبداعي.

• وأما في الحالة الثانية، إنه الزميل الذي حُمِّل منصب المسؤول أو حتى المستشار، والذي عليه أن يلعب دور المرآة الناصح، حيث أن نظرته الشاملة للأحداث والمواقف ستساعده على تقديم العون للمدير المعني باستيعاب تصرفاته (صحوة الضمير)، وبالتالي التفكير بمخطط لتطوير العلاقات. وبما أن هذه المساعدة متبادلة بين المدير والزميل، يجدر بنا أن نتحدَّث عن المجلس المشترك، وهو شكل من أشكال المساعدة المتبادلة، فضلاً عن أنه يسمح بإغناء العلاقات الجانبية ويحسِّن من فعالية العمل بين الأشخاص المعنيين.

«أشعر برغبة حقيقية في إجراء تعديل على طريقتي في الاتصال منذ أن شاركت بهذه الندوة. لكن ما أحتاج إليه هو الوقت (صحوة الضمير). أسألك أن تساعدني في التركيز على هذه الوسائل طالما أني لم أستوعبها تماماً (طلب وموقف صريحان). أريد فعلاً أن أتقدَّم، أن أمارس مهنة المدير بشكل أفضل فيما يتعلق بعلاقاتي بالفريق (الرغبة)، وأتوقع خلال الأشهر القادمة أن تساعدني في تقدير مواقفي المناهضة للعلاقات الترابطية (تتحمَّل مشكلتي). وقع اختياري على كتاب يناقش أمور الإدارة الترابطية كرمز لرغبتي من أجل تجسيد هذا المشروع وإعادة التركيز في مشروعي كلما دعت الحاجة!»

أما بالنسبة للمديرين الموجودين في أعلى الهرم، فيعود

الأمر إليهم ليدرِّبوا أنفسهم على تحليل الحالات الخاصة بالعلاقات التي يعيشونها، دون تسليط الضوء على شخصيتهم، وليخضعوا لتقييم مساعديهم المباشرين، ولسؤال المستشار، المختص بأمور الإدارة الترابطية والعلاقات الإبداعية، النصح، من ضمن عملية التدريب.

إن تكوين مجموعات لتبادل العلاقات، هي إحدى وسائل العمل المشترك بهذه المواضيع، لممارسة اتصال ترابطي أكثر رقياً. هذه المجموعات يترأسها بالتناوب أحد المشاركين، حيث يتم اقتراح حالات مماثلة من قبل الأطراف الأخرى، انطلاقاً من مواقف صادفتهم، لدراستها وتحليلها جماعياً.

سيتم استخدام جميع الوسائل المقترحة في الفصل الثالث (أسس الاتصال بين الناس). وسيتم تمثيل هذه العلاقة بالمنديل حصراً، بهدف تجسيد عملية الكشف عن المواجهات التي يمكن أن تنشأ، وجعلها أكثر طواعية.

يمكن تحقيق دراسة حول المخاوف والرغبات، وأخذ القرارات والالتزامات وتحديد المواقف والإصغاء... إن إنشاء المجموعات الخاصة بالعلاقات الترابطية هي دعم مناسب لتوفير شروط التطهير، ولتسهيل عملية طرح التوترات، والتشويش، أو البقايا، التي لا بد منها، والتي هي رواسب الاتصال الحيوي. يجدر بنا عدم نسيان أن خاصية الكائن الحي هي تشكيل الأوساخ، لذا من الضروري وجود نظام سليم لإتمام عملية

طرح الرواسب. ويجب ألاَّ يغيب عن أذهاننا أن كل علاقة حية، بسبب كونها حية، تفرز أوساخاً لا يمكن طرحها بشكل آلي.

نقطة الارتكاز رقم (6)
قبول مراجعة أفكارنا انطلاقاً من عملية تطوير شخصية

إنها بطريقة ما، عملية إنشاء ميثاق حياة، خاص بنا، فيما يتعلَّق بالأمور الإدارية، حيث يمكن لكل كائن حي أن يشعر بضرورة إنجاز واجب ما أو مهمة معينة، مهما كانت معتقداته، وطموحاته، ومركّباته المختصة بالأمراض الطبيعية. فبعض الناس يشعر أنه لم يخلق سدى أو بالصدفة، ومن أكبر رهانات الحياة أن نعطي معنى لوجودنا، هذا الوجود الذي يضفي عليه كل فرد فينا الإجابة التي تناسبه، تبعاً لنشأته، وثقافته، وتاريخه، وطموحاته، ولحظات حياته.

يمكن للمديرين أن يتحكَّموا بطريقة تفكير من هم تحت إمرتهم لإضفاء معنى على حياتهم العملية. **لسنا (لا نخلق) مديرين بالصدفة**. إضافة إلى ذلك، فالمسؤوليات التي تترتب عليهم (توجيه الموظفين، إعطاؤهم فترة راحة، وبعداً يسمو بالمجموعات والمشاريع...) تضع مهمتهم ودورهم ومنصبهم في خضمّ تدريبهم الشخصي.

وعندما يتّبعون الطرق المناسبة لتنظيم طموحاتهم الشخصية،

وأهدافهم في الحياة، ومخاوفهم وحاجاتهم... فإنهم سيوضحون ليس فقط تصرفهم المهني، بل وأيضاً حياتهم الخاصة والعائلية. وبالتالي يمكنهم تطوير تلاحم أكبر في مواقفهم الترابطية.

عندما أملأ بطاقة حياتي كمدير، أحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

1 ـ ما هي طموحاتي الخاصة؟
2 ـ ما هي انعكاساتها على حياتي المهنية؟
3 ـ من أين انطلقت، وكم بقي لي؟
4 ـ ما هو الثمن الذي عليَّ أن أدفعه مقابل ذلك (أنا ومن يحيطون بي)؟
5 ـ هل أنا مستعد لأدفع؟ (ما هي النتائج على المحيطين بي؟)
6 ـ ما هي رغباتي الأولية، ومخاوفي المسيطرة؟
7 ـ هل وازنت بين أوجه حياتي المختلفة؟ (سواء الخاصة، أم العائلية، أم العاطفية، أم الاجتماعية، أم المهنية)؟
8 ـ هل أنا منسجم مع نفسي، ومتماسك؟ هل عندي تركيز؟ هل أنا متعاون؟ هل أنا متوازن على الصعيد الجسدي والعاطفي والفكري والروحي؟
9 ـ ما هي المعوقات ونقاط الضعف التي ستواجهني؟
10 ـ ما هي المؤهلات والموارد التي يجب الاعتماد عليها؟

11 ـ كيف أتصوَّر علاقاتي مع الموظفين الموكلين إليّ، أو الذين أولوني ثقتهم؟

12 ـ ما هي مهمتي؟ ما هو دوري؟ ما هو منصبي؟ ما هو واجبي؟ ما هي مسؤوليتي؟

يمكن الطلب إلى أي شخص تحيط به مجموعة من الموظفين أن يعي بتفكيره هذه التساؤلات، فهو مطالب بالإدراك الكامل لمضمون مسؤولياته وللطريقة التي يمارسها المدير أو يتمنى ممارستها. فإذا لم يتم تعلم مبادئ الاتصال في المراحل الأولى للدراسة الابتدائية، فإن الجامعات والمعاهد الكبرى لن تضيف إلى معلوماتنا شيئاً يذكر عن مبادئ الإدارة. إنها لنقيصة كبيرة بحق أولئك الذين لا يؤمنون أن الإنسان هو الثروة الوحيدة الحقيقية ضمن الشركة وداخل المجتمع، وأن الاتصال هو المادة الأولية والأهم لتسيير الأمور داخل الشركة، وبالتالي لحسن الأداء على الصعيد الاقتصادي.

كل شخص مطالب بموازنة أجوبته مع ميثاق المدير الذي نقترحه في الملحقات، ليس فقط لتحليل الفوارق وإنما لإغناء تفكيره، ولتمكينه من التطبيق الصحيح لهذا الميثاق.

يجدر بنا أحياناً طلب تغيير المنصب، بدلاً من محاولة القيام بالعمل الذي أوكل إلينا، حين نشعر أننا غير قادرين على تنفيذ المهام المختلفة التي تترتب علينا، وكذلك الأمر إذا لم

تلقَ طلباتنا المتممة لكفاءاتنا، الجواب المنتظر ضمن الإطار الوظيفي. كما يجدر بنا أحياناً، تغيير الشركة على أن نبقى رهائن لعمل أو لسياسة لا ننتمي إليها.

يبدو هذا الأمر في الوقت الراهن، والذي نعايش فيه أزمة، شبه مستحيل لمن هو في مثل هذا الوضع. فالصعوبة في إيجاد عمل، والحاجة للأمان سيضطر الكثيرين للاستمرار بقبول العمل وسط نظام علاقات، ليس فقط مجحفاً بحقهم، بل إنه سيؤدي إلى كارثة بأداء العمل داخل القسم. وحتى لو لم يعرِّض ذلك الشركة للخطر، فالثمن الداخلي سيكون باهظاً واستمرارهم في العمل على المدى البعيد، سيكون موضع نقاش متجدد.

«إذا وضعنا جانباً الأحكام التقويمية حول المضمون وحول الأشخاص، فإن فعاليتي الخاصة والحافز الذي يدفعني يتعلقان بالانسجام والملاءمة الموجودة بين المشروع المعروض عليّ وطموحاتي الخاصة».

«إن توازني الشخصي سيكون معرَّضاً للخطر في كل مرة سأواجه فيها تباعداً بين طموحاتي وإمكانياتي وردود أفعال من يحيطون بي».

«إن اكتشاف الخطوط الحمراء الخاصة بي، وتمكّني من التعبير عنها، بدلاً من بقائي في مرحلة الممنوع، يمكن أن يكون موضوعاً للتوسّط، أو لإعادة التسوية أو على الأخص، لمواجهة أكثر انفتاحاً».

ترتبط درجة حيوية شركة ما، أو فريق عمل ما، بالقدرة على قبول تفهّم الأزمات كتمهيد لإتاحة الفرصة أمام العدد الأكبر من الأعضاء بتطوير الانسجام واحترام الذات في ممارسة مهنتهم. إن صحة العلاقات الاجتماعية لأعضاء الفريق الواحد مرتبطة بقدرتهم على قيامهم بالمهمات، وعلى اتخاذهم مواقف واضحة وبطريقة مستقلة، مع تنازلهم عن الأمان المباشر للتوصل إلى التوازن الشخصي والعائلي ولتأمين مستقبل يتلاءم مع طموحات الفريق.

إن أي منصب ذو مسؤولية يقابله مجموعة من الكفاءات:

- كفاءة المعرفة، وتحديث العلوم.
- كفاءة المهارة وإدخال خبرات جديدة.
- كفاءة التغلب على النفس، وصحوة الضمير، وتغذية الحس الناقد.
- كفاءة القدرة على الإبداع وتنشيط الموارد.
- كفاءة التحكم بالمستقبل والتطور على الصعيدين الشخصي والمهني.

إن من يوسِّع قابليته على التركيز، ينمِّي أيضاً فعاليته الشخصية بهدف إدارة الموظفين. فمعرفة أعماق النفس على حقيقتها وإدراك مستوى الفعالية الشخصية هما محوران أساسيان

للتفكير لدى كل مدير. ولن يتوصَّل المدير إلى تولي مهمته كمحرِّض أو كمحرِّك أو كمدرِّب أو كقائد، إلاَّ عندما يمارس هذه المتطلبات مع نفسه.

فالقيادة، تلك الخطوة الضرورية كي يمارس المدير نفوذه، ليست سوى القابلية على تدريب الموظفين وتعبئتهم من أجل قضية معيّنة، أو مشروع محدَّد.

والهبة التي لا بد منها لتنشيط الموظفين، ليست سوى تلك الموهبة التي يتمتَّع بها المدير، لإثارة أفضل ما لدى الآخرين، ومساعدتهم على إدراك الإمكانيات الأخرى، واستثمار الموارد الخام عندهم.

إن أحد محرضات التطور الشخصي (للمدير ولأي إنسان بشكل عام) يكمن في النظرة، والسمع المفعم بالثقة الذي يحمله هذا الشخص في داخله أثناء مرحلة التبدّل، لكي يقبل نفسه في مرحلة تحولها، وتطلعها إلى المستقبل.

إنه منهج تطور باتجاه كل الإمكانات، وخطوة تقدّم نحو شعور أفضل، وراحة أكبر في العلاقات، ومصالحة مع النفس.

يستقي هذا المنهج حيويته من خلال النجاح المحرز وتحديث الإمكانيات. ويتغذى ليس فقط من صحوة الضمير المتعاقبة، وإنما من النجاحات المادية على أرض الواقع.

إن تطور المدير الشخصي يتعلَّق بتطور المؤسسات، وعندما يتوضَّح هذا التطور، وتتبناه الشركة، فإنه يساهم في السلامة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة بأكملها.

نقطة الارتكاز رقم (7)
إسناد شرعية المدير إلى التقييم الصادر عن مساعديه

لماذا يُطلب من الزبائن التعبير عن مستوى رضاهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة أو المؤسسة؟ وماذا يفيد استطلاع آراء الزبائن؟

تتعدَّد الإجابات على هذه الأسئلة:

- إفساح المجال أمام الشركة لتوطيد موقفها تجاه طموحات الزبائن.
- التأكيد للناس أن الشركة تحرز النجاح، بدليل إخلاص زبائنها لها.
- تقييم الاختلاف بين ما يطمح إليه الزبون وما تحققه له الشركة.
- تقدير السبل الضرورية للتطور على أساس هدف معيَّن.
- إعادة النظر بالمفاهيم الداخلية واجتناب العمل في بوتقة مغلقة، وتجنّب الانقطاع عن متابعة تطور الشركات المنافسة.

يمكن إضافة سبب آخر يلخص كل ما سبق، **إن الشركة،**

وبكل بساطة، في خدمة الزبائن، ومن هنا يجب عليها تطوير نفسها باستمرار للوصول إلى درجة إرضائهم.

نستخلص من ذلك كله، أن المدير هو في خدمة مساعديه. وعلى المساعدين إذاً واجب تقييم مديرهم ضمنياً، ليس بهدف معاقبته أو النيل منه بسبب الضيق والحرمان اللذين عانوا منهما، بل من أجل عكس مفهوم موضوعي للاستفسار عن حال العلاقات والمواقف المهنية السائدة.

إن الشرعية الحقيقية والوحيدة للمدير لا يكتسبها من شهاداته أو من وضعه، أو ملكيته لرأس مال (كما هو حال المديرين المالكين للأسهم) وإنما يكتسبها من مساعديه الذين يملكون وحدهم إلغاء أو تأكيد نفوذه.

هل بمقدور كل مساعد أن يقول لمديره دون تحفّظ أو ازدواجية:

«أعترف أنك الشخص الوحيد المؤهّل لقيادة كياننا لإفساح الفرصة أمام كل فرد فينا لسبر أفضل ما لديه من موارد مهنية ولتطوير الإبداع الجماعي وتشجيع تضافر كفاءاتنا الفردية للمضي قدماً في مشروعنا المشترك».

إن أنماط انعكاس المفاهيم من قبل مختلف المساعدين باتجاه المدير يمكن أن تُلخّص بالنقاط التالية:

* السرّيّة التامة لإتاحة الفرصة أمام التعبير الحر.

* التنفيذ بدءاً من استمارة ملائمة لميزات الشركة.

* التفحص بواسطة أشخاص مستقلين، وبالتالي غرباء عن الشركة.

* الاتصال مع الشخص المعني.

* الدراسة والتحليل مع المسؤول الإداري. على هذا الشخص أن يعي أن هناك تفاوتاً بين رأيه بشخصه ورأي الآخرين به.

فإذا تمّ البحث على هذا النحو، فسيصبح أداة رئيسية للشركة. سينحي الإفراط، ويحمّل الجميع مسؤولية أعمالهم، ويضمن نوعاً من الديموقراطية والتعبير. حتماً يجب ألاّ يُعتبر هذا النوع من الوسائل الوحيد، وألاّ يعيق العلاقة المباشرة بين المدير ومساعديه.

بالاستناد إلى هذا التقييم السنوي، يستطيع المدير اعتماد مخطط التحوّل أو التغيير الخاص به، وتحديد برنامج لتطوير فعاليته لجهة العلاقات مع أهداف محددة، من الممكن عرضها على المساعدين المختصين.

ولكن يجدر بنا ألاَّ ننخدع: فالتقديرات الفوضوية المتعاقبة والمستترة داخل عالم الشركة المغلق يمكن ألاّ تكون عفوية كما

يبدو للوهلة الأولى، ويمكن أن تعكس انفعالات متكررة مثقلة بالمؤثرات المختلفة، وناقلة لصور تافهة ومشوهة وفقاً للطريقة التي تنتشر فيما بين أقسام الشركة.

من المستحسن إشهار التقييم وفقاً للمقترحات المذكورة آنفاً، حتى لو بدت هذه المقترحات وهماً للكثيرين في الوقت الراهن.

obeikandl.com

الخاتمة

لم نقم من خلال هذا المؤلف الموجز، إلاَّ بمعالجة سطحية لبعض المشاكل المرتبطة بالعلاقات من أجل تحويل الإدارة إلى شكل أكثر إنسانية في عالم الشركة.

حاولنا طرح بعض القواعد، كما حاولنا الإرشاد إلى طرق، واقتراح مراجع من أجل رفد حيوية الشركة التي يتألف نسغها من نوعية العلاقات السائدة يومياً وعلى مر السنين.

تمنينا الوصول إلى مرحلة أبعد من يقظة الضمير، إلى اقتراح وسائل، ومساعدة الموظفين على الأخذ بقواعد صحية للعلاقات الترابطية، ووضع أسس منهجية من أجل علاقات أكثر حيوية وأكثر إبداعاً وأكثر تقديراً لإمكانات كل فرد.

حاولنا تجاوز العموميات للتوصل إلى محاولة إعادة التركيز على أهمية التنسيق بين أبعاد العلاقات الثلاث الهامة، الموجودة في عالم العمل والمؤثرة فيه:

obeikandl.com

- البعد الوظيفي: أن أكون، أن أعمل، أن أتعاون مع المجموعة.
- البعد بين الأشخاص: أن أواجه الآخرين، وأعرف كيفية مشاركتهم.
- البعد الشخصي: أن أكون على وفاق مع ذاتي وأن أكون منسجماً مع أفضل ما لديّ.

obeikandl.com

ملحقات

obeikandl.com

obeikandl.com

مراجع تفيد الإدارة التي تهتم بالعلاقات الترابطية

كمدير	كإنسان
* أقدر كل إنسان على أنه إنسان * أحترمه رغم الاختلافات الكامنة بداخله * أحترمه كما هو * أقيّمه حسب عمله * أزوده بالمعلومات وأستشيره حول عمله * أحدّد مسؤولياته في المشروع وتجاه الآخرين * أستمع إلى أفكاره * أستمع إليه في كمونه * أوجد له إطاراً يحثّه على تجاوز نفسه * أدعمه في حقه بالتقدّم * أمّهد له الطريق لكي يزيد من احترامه لنفسه والرفق بها	* أثبت نفسي كما أنا مع خصالي وأخطائي * أصغي إلى عواطفي ومشاعري * أعبّر عن أحقادي * أنمّي تصرفاً يمكن أن يستخدم كمرجع * أعترف بأخطائي دون الإقلال من قدري ودون إطلاق الأحكام على نفسي أو اتهامها * وفضلاً عن كل ذلك، أؤمن تطوير شخصيتي

لتطوير هذه الكفاءات

- أتوقع التقدير لكل ما أقوم به من عمل، ولكل ما يمثله شخصي.
- أنتظر هذا التقدير كشيء إضافي لا كضرورة حتمية.
- وبذلك أتعلّم كيف أحترم نفسي وأرفق بها.

obeikandi.com

ميثاق الحياة
لبناء علاقات أفضل خلال عملي

1 ـ مهما ارتقى منصبي، ومهما كانت الوظيفة التي أشغل، ومهما بلغ قِدَمي في العمل، فإنني أحتاج إلى من يعاملني كإنسان.

2 ـ أحتاج أيضاً إلى التقييم، والمكافأة على عملي. وأحتاج من حين لآخر، لمن يرسل لي صورة إيجابية، لكي أتجاوز قدراتي.

3 ـ أحتاج لمن يعلّمني، وأحياناً يستشيرني، في كل ما يخص تطور عملي، ووظيفتي، ومسؤولياتي.

4 ـ أحتاج إلى موقف واضح وثابت ومنسجم من قبل الأشخاص ذوي النفوذ، لكل ما هو متعلّق بواجباتي (التزاماتي تجاه الفريق، أو المنظمة، أو الشركة التي أعمل فيها).

5 ـ أحتاج إلى موقف لا يحتمل الالتباس فيما يتعلّق بحقوقي (التزامات المنظمة أو الشركة تجاهي).

6 ـ أحتاج إلى من يتبنّى وجهة نظري، حتى لو لم يأخذ أحد بها.

7 ـ أحتاج إلى تقديم تقرير عن عملي وأحتاج إلى من يستمع إليّ، لتقييم الأمور المعقولة فيه.

8 ـ أحتاج إلى الاندفاع في عملي، وأن يكون لي أهداف

ومشاريع، وحتى أن أحتفظ بإمكانية الحلم بالتغييرات.

9 ـ أود التنويه بأني أبيع ثماني ساعات أو يزيد من عمري في العمل، وبأني أدرك نوعية حياتي طيلة هذا الوقت، إذ إنها ستنعكس على وجودي وعلاقاتي بشكل كامل.

إذا تم التوصّل إلى مرحلة تفهّم ومعايشة كل نقطة من هذه النقاط في مكان عملنا، يمكننا أن نثق بأننا سنتعاون إلى أبعد الحدود.

مقابل ميثاق الحياة هذا لبناء علاقات أفضل في عملي، نجد هناك:

ميثاق مضاد للحياة الاجتماعية

- عندما أشعر أنني نكرة، لا يتعرّف عليّ أحد.
- عندما أكون موضع انتقاد وتنهال عليّ الأحكام.
- عندما لا يأخذ أحد بوجهة نظري.
- عندما لا أحصل على أية ترقية، أو تقييم في عملي.
- عندما أكون مجرد آلة منفِّذة للعمل.
- عندما أواجه مضايقات.
- عندما لا أستطيع أن أعرف نفسي من خلال عدم كفاءة رؤسائي.

عندئذٍ، أصبح كمن ينفّذ العمل بغباء وسلبية، وأحياناً كجبان وشرير (حتى لو لم أظهر ذلك في وضح النهار).

ميثاق الحياة الترابطية من خلال علاقاتي مع أشخاص من ذوي النفوذ

إليكم ما أنتظر من الفرد أو الأشخاص الذين أنضوي تحت لوائهم في العمل:

الأولوية للاستقرار العاطفي

إن عدم الثبات العاطفي، أو التغيير المفاجئ في الانفعالات الصادر عن الأفراد المسؤولين أو الذين أعمل تحت إمرتهم، يؤدي إلى استهلاك الحد الأقصى من طاقاتي، ويقلل من فعاليتي، ويؤذي مواردي العملية.

كما أنتظر منهم التحريض والمشاركة في التدريب المستمر

فأطلب من الشخص الذي يرتبط عملي به مباشرة أن يضع في خدمتي:

- الحد الأقصى من كفاءته.

- ومن خبرته.

لكي أستمر في النجاح. لا أعني هنا النجاح على الصعيد الشخصي، بل إنما على الصعيد الوظيفي، لكي أتمكّن من الإسهام في تنفيذ وإنجاح المشروع الذي نحن مشتركان فيه، أو متعاونان عليه.

وأتوق إلى النقد البنّاء

آمل من الشخص المسؤول عني مباشرة أن يقدّم لي انتقاداته لكي أزيد من فعاليتي. أتقبّل الانتقادات تجاه عملي، وأفعالي، وتصرفاتي، وقدراتي، أو عجزي، ولست أقبل انتقادات حول شخصي، وأرفض تلك التي تمزج بيني وبين منصبي. لا يفترض أن يحكم عليّ بالعجز لأني أواجه صعوبة في إتمام إحدى المهمات، أو لأني لم أتوصّل إلى تحقيق النتائج المتوخاة مني.

وأطلب الدعم المباشر

أرغب بالدعم غير المشروط في كل مرة أواجه فيها معضلة ما. دعم لا يصاحبه تعليقات محقِّرة، أو أحكام تقويمية، أو تجريح، أو اتهامات. أريد دعماً ناتجاً عن مساعدة مادية لكي أتجاوز العقبة الحقيقية.

أتمنّى حواراً ممكناً بعيداً عن مواقف الأزمات

أطلب تبادلاً منظماً للحوار، يستطيع كل منا فيه أن يتكلم ويُسمع. إن جهدي يتعدّى البحث عن تفاهم ممكن، ويتخطاه. أتطلّع إلى مشاركة في المعلومات، ووجهات النظر، والخبرات، والاختلافات.

إني أعتمد على توحيد مصادرنا.

أود أن أبدع نصاً يكون فيه التعبير مباشراً ومتفاعلاً.

أقترح سرداً لخبراتي.. وليس اتهاماً من قبل الشخص الذي أتحدث معه، عندما أجازف وأتكلم عن نفسي. مع حرصي على ألاّ يتخذ الطرف الآخر كلامي اتهاماً شخصياً له، أو عدوانياً تجاهه، أو تجاه أداء العمل داخل القسم.

أريد الشهرة والتأييد من وقت لآخر على النجاحات التي أحرزتها.

إن التقييم والمكافآت الصادقة والمبررة، تبعث فيّ الاندفاع والشجاعة، وتجعل مني إنساناً أكثر فعالية.

لديّ أمل بتحقيق كل ما أطلب، أو على الأقل أن يشكّل موضوعاً للمجابهة.

هل أستطيع أن أذكّر بأن:

- **الكفاءة المهنية** لأي شخص مسؤول تتركز في واجبه بتنشيط وزيادة موارد مساعديه المباشرين.

- **الأمراض الترابطية لأي شخص مسؤول**، مهما كان مستواه، تكمن في هدم موارد مساعديه وإنقاصها، مع انشغاله المستمر بالحفاظ على علاقات السلطة على حساب علاقات النفوذ.

ميثاق المدير من أجل إيجاد علاقات خلاّقة داخل الشركة

تكمن **مهمتي** في إيجاد رؤية، وحمل كل من هم تحت إمرتي، رجالاً كانوا أم نساءً، على المشاركة فيها في سبيل توحيد قيمهم وثرواتهم البشرية، من أجل خلق جماعي لثروات اقتصادية واجتماعية.

وظيفتي هي تحديد مشروع مشترك، يخدم هذه الرؤية التي توحد رغبة الرجال والنساء بتحقيق أعمال مشتركة للمؤسسة من أجل تطويرها.

تنتج **شرعيتي** عن قدرتي على حمل فريق العمل لديّ بالاعتراف بمساهمتي الحقيقية والفعالة لإنجاح هذا المشروع. وعن اعتراف كل فرد ضمن هذا الفريق بدوري في توفير شروط نجاحه المهني.

يتمحور **دوري** حول إيجاد مصادر (فنية ومالية...) لتسخيرها كوسائل في خدمة الأفكار والمشاريع.

تنحصر **مسؤوليتي** في تنمية الانسجام والفعالية بين الأشخاص، وفي الاستماع إليهم، وتأمين حماية كل فرد منهم، واندماجه المادي والأخلاقي.

مهمتي هي خلق القيم التي يجد كل فرد فيها صدى لمثله الأعلى الخاص.

واجبي إيجاد حلول لأية مشكلة يواجهها مساعديّ، إذا تعذّر عليهم حلها، وتوحيد الأفراد من أجل تنمية علاقات إبداعية تقوم على الثقة والاحترام والمؤازرة.

وحين أحقق هذه الخطوات، أضمن **لنفوذي** سطوة أكبر، وتزداد ثقة الناس بي لأني:

- **أكرّس طاقتي لخدمة الرجال والنساء الذين منحوني ثقتهم.**
- **أحقّق موهبتي، في القيادة، عندما أعدل عن ممارسة السلطة الدستورية حصراً.**

إن **الاعتراف بشرعيتي** كرجل، تأتي من خلال قدرتي بوضع نفسي تحت تصرّف مساعديّ، حتى يتمكنوا من إتمام مهمتهم بفعالية من أجل الزبائن والمؤسسة، ولكي تغدو أحد عوامل نجاحهم المهني.

المفاتيح الاثنا عشر لتغيير الإدارة

1 ـ **المؤسسة في خدمة الناس، والزبائن، والموظفين، والمورّدين، والمساهمين، وأعضاء المجتمع المدني.**

تطوير رؤية موحدة ومشتركة مستلهمة من مفهوم الخدمة.

2 ـ **الثروة الحقيقية هي ثروة الرجال.**

أسخّر طاقتي لإثمار هذه الثروة.

3 ـ **الثروة البشرية هي الثروة الوحيدة، التي كلما استُخدمت زادت**

إيجاد الشروط من أجل تنمية ثروة كل فرد.

4 ـ **استمرارية الشركة مرهونة بالإبداع الذي يبرهن عنه الرجال.**

إيجاد شروط لتهيئة العلاقات الإبداعية بين الأفراد.

5 ـ **المديرون هم الذين يشكلون المظهر والقوة الأكثر تطوراً لتحوّل المؤسسة.**

تطوير محرك التغيير في الشركة.

6 ـ **التغيير هو القاعدة، والاستقرار هو الاستثناء.**

تشجيع القابلية على التغيير أهم من التغيير نفسه.

7 ـ **تعتمد طريقة تصرفنا داخل المؤسسة، على رؤيتنا للشركة.**

تغيير نظرتي للشركة يسمح بتغييرها.

8 ـ **لا يمكن توجيه الموظفين في الشركة دون وجود الاحترام والنية السليمة.**

احترام الناس دون أن ننسى أن نتعلم لشخصنا.

9 ـ **آخر شيء يمكن للمرء أن يتخلّى عنه هو قيمه.**

إيجاد قيم إنسانية داخل الفريق تُعتبر كأساس للمراجع الموحدة.

10 ـ المؤسسة نظام معقّد، يمكن ضبطه بالمعرفة أو الحدس، لا بالتعقّل.

تنمية قدراتنا البديهية لمواجهة تحديات التعقيدات المتزايدة.

11 ـ يمكن للذكاء أن يؤدي إلى الانهيار إذا لم يوجهه الضمير.

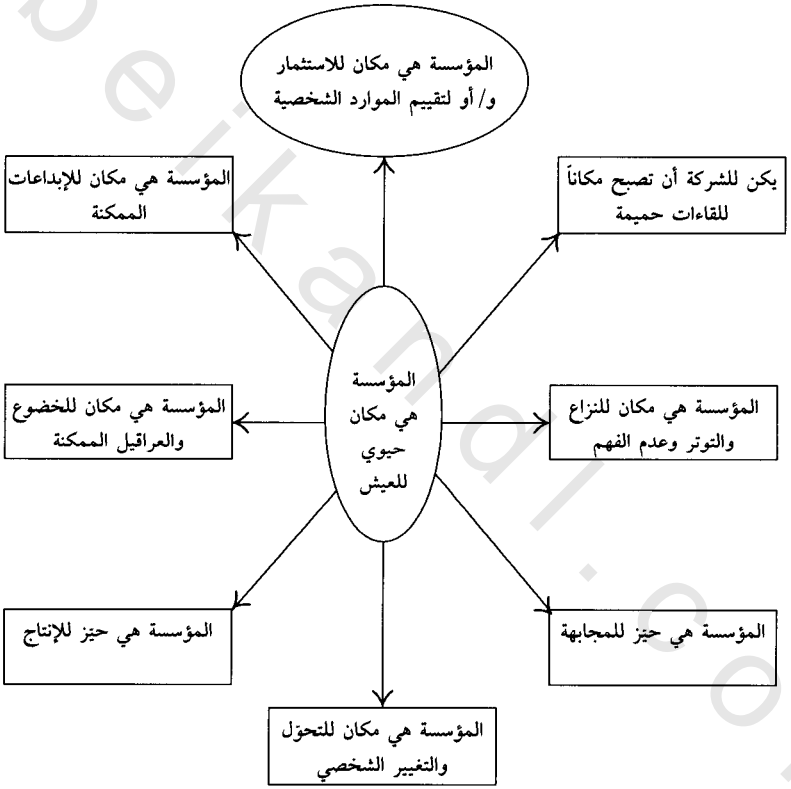
تغذية الذكاء بالضمير لكي تعيش الشركة، بدل صراعها للبقاء على قيد الحياة.

12 ـ . . . ويبقى المفتاح رقم 12 شخصياً.

obeikandl.com

المؤسسة هي حيّز للعيش

إلى جانب العلاقات الوظيفية، ستنمو وتتداخل أنسجة متكاملة من العلاقات المتنافسة والمتعارضة



obeikandl.com

إدارة العلاقات المهنية

سنقترح بعض الإرشادات الواضحة التي ستوفر علينا وضع حواجز لاحقاً.

من الثقة إلى المجازفة

استبدال مفهوم الثقة[1] بالمجازفة التي أقدم عليها ← **إني أقدم على المجازفة** أن أصاب بخيبة أمل، ألا يلتزم الطرف الآخر بوعوده، أو أن يشوّه المشروع الأصلي

من المجازفة إلى الالتزام

إني أنذر الطرف الآخر من المخاطر التي يتعرض لها فيما لو قرر العمل معي ← **إني ملتزم** ليس فقط بما أنا عليه اليوم بل بقدراتي على التطور

من الالتزام إلى الثقة

إذا أراد هو أيضاً أن يمنحني الثقة ← **فإنه يتعرّض للمجازفة** بأن يكون راضياً أو تخيب آماله

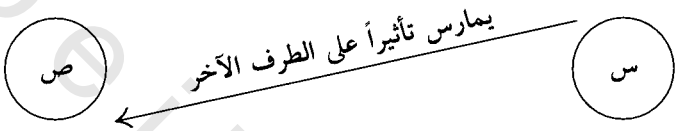
(1) مفهوم غير حقيقي، حيث أنني أتخيَّل أن الطرف الآخر لن يخيِّب أملي.

obeikandl.com

علاقات غير متناسقة ومتناظرة

يصطدم البحث عن علاقات متبادلة بحاجز العلاقات اللامتناسقة

1. العلاقات المهنية هي بشكل أساسي غير متناسقة



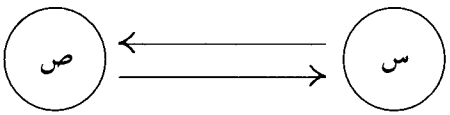
إن عودة التأثير من ص إلى س في هذه العلاقة ليس ممكناً بشكل دائم. ومن هذا الجمود للحيوية سينبثق سوء التفاهم والضيق والانزعاج.

2. وهناك أيضاً بعض العلاقات الشخصية غير متناسقة

بين الزوجين، عندما يحدد أحد الطرفين العلاقة والمشاريع والحاضر والمستقبل، بينما يذعن الطرف الآخر أو يوافق.

3. الحاجة إلى التناسق والتبادل

يوجد داخل كل فرد فينا الرغبة بإنشاء علاقة متبادلة وبإيجاد تناسق لتاثير في العلاقات طويلة الأمد



عرض موجز لبعض الروابط القاهرة داخل الشركة

غالبية العلاقات المسيطرة داخل الشركة هي من النوع الإلزامي وتوضع ضمن إطار الروابط القاهرة.

كيف تنشأ هذه الروابط القاهرة؟

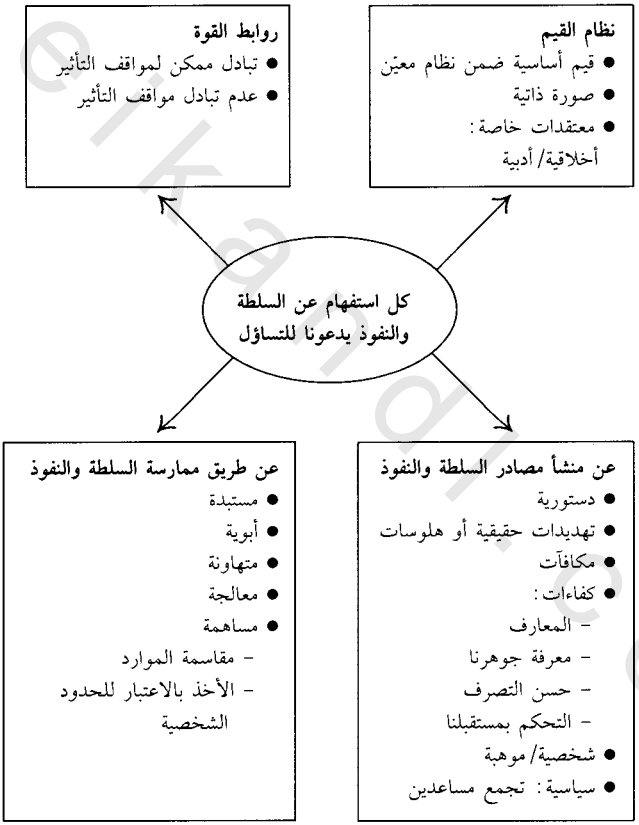
حول علاقة السلطة: **السلطة** هي القدرة على السيطرة على الآخرين عن طريق مزاولة الضغط مهما كان مصدره	حول علاقة النفوذ: **النفوذ** هو القدرة على ممارسة التأثير على الآخرين لنتيح لهم فرصة إثبات ذاتهم	حول علاقة القوة: **القوة** هي ممارسة الضغط الذي من خلاله ألزم وأضغط دون إفساح أي مجال للاختيار

أتمتع بالسلطة وأقبل مزاولتها	أخضع لسلطة الآخرين أو أقبل تأثيرها	إن نفوذي معترف به وأقبل ممارسته	أعترف بنفوذ الآخرين وأستطيع الاستناد عليه لكي أدعم عملي	بلغت الحالات الطارئة والضغط الحد الذي يملي عليّ فرضها، دون غيرها	أتحمّل مؤقتاً لعدم وجود بديل آخر
الأداة المميزة في تنفيذ السلطة بالنسبة لي هي استخدام العنف (الأخلاقي أو اللفظي أو الجسدي ضد الآخرين)		الأداة المفضلة للنفوذ هي مزاولة القوة: أي الثقل والطاقة التي أضعها في خدمة الآخرين		الأداة المفضلة للقوة العمياء هي الضغط الذي يمارس على الأشخاص الرئيسيين	

النفوذ والسلطة

من أجل إزالة اللبس الممكن بين النفوذ والسلطة، نحدد ما يلي:

أن أمتلك **النفوذ** معناه أن أسمح للطرف الآخر أن يكون مؤلفاً.



أن أمتلك **السلطة** معناه أن أمارس التأثير عن طريق الضغط.

أصل النفوذ

عندما ندرك تماماً مصدر وأسس نفوذنا، عندها نستطيع إتمامها وإغناءها.

كفاءات تقنية، قوامها:
- معارف
- حسن تصرف
- خبرة

أثر الهبة الذاتية على الآخرين، انطلاقاً من:
- كيف نكون
- كيف نبدع
- ما الذي سنؤول إليه

أصل النفوذ

عندما أملك النفوذ، فإني أتيح للطرف الآخر أن يبدع ضمن علاقة متبادلة. إن المعنى الحقيقي للنفوذ هو داخل المرآة، لأنه لا يمكن أن يمارس إلا إذا اعترف به أولئك الذي يشعرون بوطأته عليهم

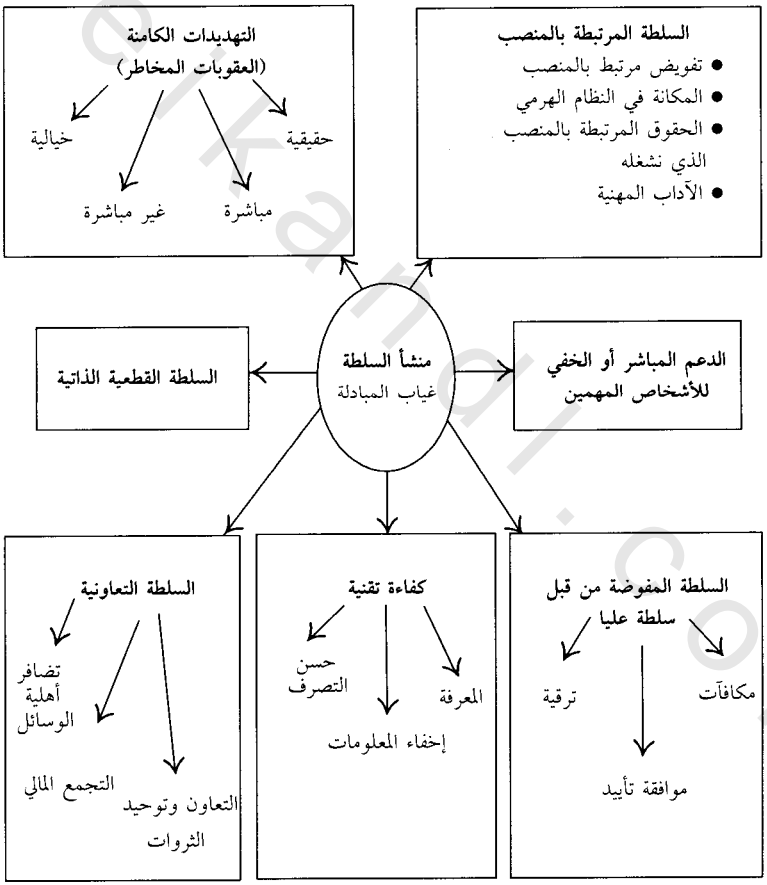
التلاؤم مع الطموحات
- الملاءمة بين الطموحات المضمورة والردود
- مناخ من الثقة المتبادلة

كفاءة العلاقات
- لا إيعازات
- لا تهديد
- لا إنقاص من القيمة
- لا تجريم
- قبول تبادل مواقف التأثير

obeikandl.com

مصادر السلطة

عندما نتساءل عن أصل السلطة وكيف أصبحت بحوزة أحد الأشخاص المسؤولين الهامين في الشركة، ندرك عندئذٍ بشكل أفضل، آثارها وحدودها.



أنماط ممارسة السلطة

النمط الاستبدادي
- توجيهي
- موقف شخصي مسيطر «أقرر أن. . .»
- مفهوم وظيفي مهيمن
- البحث عن منفذين
- إيجاد معارضة مفتوحة

النمط المرن
دع الأمور تسير
- التباس بينه وبين الموقف المتحرر
- نمط مبهم
«يترتب عليك معرفة ما يجب فعله»
- يولد الشعور بعدم الاطمئنان
- يخلق الإحساس بعدم الشعور بالمسؤولية
- يسبب الانقطاع عن الواقع
«افعل ما تشاء، أنت حر»

الأساليب الخمسة الرئيسية لممارسة السلطة

النمط الأبوي
- يحرص على تبعية الآخرين له
- مفهوم عاطفي
- يذكر بالأسلوب العائلي
- يميّز بين الجيد والسيء
- يبحث عن مساعدين بلا قيد أو شرط
- يسبب الازدواجية (الحب/الكراهية، الإنجذاب/الإعراض)
- يخلق معارضة مقنّعة

النمط المتلاعب
- يرمي إلى إخضاع الآخرين ويبحث عن وفائهم
- يسبب الكبت واللوذ بالصمت وعراقيل خفية
- يصبو إلى توسيع دائرة سلطته بابتلاع سلطة الآخرين
- يسبب عراقيل وتقديم استقالات (عدم التزام)
- حصار ينمّي روح المنافسة

البحث عن الإجماع
- يستخدم تأثيره ليجمع الموظفين ويربط بينهم
- يفضل الشركاء
- يحثّ على التعاون
- يسبب التبادل
- يقبل التدريب المتبادل

← هنا تقترب السلطة من النفوذ

كيف ننتقل من أسلوب الهدم إلى طريقة «أتمنى»

إدراك ما نقوم به عادة وبعفوية	إدراك ما يمكن أن نعمل بطريقة مختلفة
■ اطرح الأسئلة، أستثمر	■ أستطيع أن أدعو، أقترح
■ أستخدم «الضمير المبني للمجهول» وأستعمل «نحن»	■ أجرؤ على استخدام «أنا» الشخصية
■ أنصرف إلى أفكاري، أوسّع العموميات، ألقي الخطابات حول. . .	■ أجسّد الأفكار بأمثلة، أشخّص، أقاسم تجربتي المعاشة، أعبّر عن أحاسيسي، أوضّح موقفي
■ أحاول أن أعرّف الطرف الآخر، أن أنسب إليه معتقداتي أو مشاعري	■ أترك للطرف الآخر حرية التعريف عن نفسه باختياره الحر لكلماته، أوافق على أن يعبّر عن معتقداته
■ أحياناً كثيرة، أستسلم لسماع رأي الآخرين عني	■ أحدد افكاري، وجهة نظري، رغباتي، مشاريعي، موقفي.
■ أبقى في الغموض مع اليقين الداخلي أن الطرف الآخر يملك نفس القيم، والمراجع، أو نقاط الارتكاز التي أملك	■ ألجأ إلى الإفصاح في أغلب الأحيان مع قبول خطورة المواجهة
■ أوجد المعارضة، وأرعى عدم الوفاق أو المواجهة	■ أقترح البدائل وأشجع المجابهة
■ غالباً ما أستغيب الآخر	■ أتحدث إلى الآخر
■ أتكلم عن نفسي (اللغة الخشبية المصنعة، والخطاب المعلّب)	■ أستطيع أن أتكلم عن نفسي بالاستشهاد بأشخاص وبأحداث عشتها
■ أمارس القمع الخيالي (وأنا أفكر مسبقاً بما سيقوله الطرف الآخر عني أو الفكرة التي سيكونها)	■ لا أنسب للآخر مقاصد، ولا أفسّر تصرفه
■ أركز كثيراً على الخطاب أو المشكلة	■ أركز على الشخص
■ أفكر بالنيابة عن الطرف الآخر	■ أدعوه للكلام بأسلوبه الخاص
■ يغمرني السرور بتقديم الحجج، وبممارسة الإقناع والتحدي، وتبرير مواقفي، أقلل من صفات الآخرين وقيمتهم، أو أطلق عليهم أحكاماً تقويمية	■ أستطيع فقط المشاركة والمبادلة. المطلوب عدم المزج بين التثبيت والتأييد، أعطي وجهة نظري

أقبل على العمل وأنت سعيد

إدراك ما نقوم به عادة وبعفوية	إدراك ما يمكن أن نعمل بطريقة مختلفة
■ أبحث غالباً عن الموافقة، والقبول والتشابه والذوبان	■ أستطيع أن أتميّز، أن أفرض موقفي في المغايرة
■ أحياناً كثيرة، لا أميّز بين الرغبة وتحقيقها	■ أعرف كيف أفصل بين رغبتي وتحقيقها
■ في كثير من الأحيان، أمزج بين الشعور والعلاقة	■ أحسن الفصل بين ما ينتمي إلى المشاعر، وما يتعلّق بالعلاقة
■ أتخيل أن الكلمات كافية لقيام اتصال، وبناء علاقة	■ فضلاً عن الكلمات، ألجأ أحياناً إلى القواعد الصحية للعلاقات
■ أحاول الفهم والتفسير	■ أحاول على الأخص، أن أسمع
■ أمزج بين الاستماع والجواب	■ أعطي لنفسي الوقت للسماع

obeikandl.com

مشروع تأهيل الاتصال الترابطي داخل الشركة

عندما نعاني من علاقاتنا المهنية

داخل كل جسم حي، والمقصود هنا الشركة نفسها، يجد كل إنسان نفسه محاطاً بنسيج من العلاقات التي يمكن أن تدفعه إلى الأمام وتدعمه، أو على العكس، تؤذيه وتشل حركته.

يراودنا الشعور أحياناً، أنه وعلى الرغم من إرادتنا القوية وكفاءاتنا ومشاعرنا الإيجابية التي تسيرنا، فإننا نشعر أن:

«الأمور لا تسير على ما يرام، وأن هناك الكثير من سوء التفاهم والحرمان والانزعاج وهدر الطاقات، كل ذلك يهز فعاليتنا وعطاءنا».

يمكننا أن نتساءل، أن نثور، وأن ينتابنا الشعور بالعجز بسبب هذه العلاقة، أو يمكننا أيضاً أن نتعلّق، ونحاول تحديد موقفنا، أو نثبت وجودنا بطريقة مختلفة.

نستطيع أيضاً أن نقدم استقالتنا، ونغيب عن الأنظار، لكي نضيع في عالم النسيان بانتظار أيام أفضل.

وفي محاولة للشعور بالاطمئنان، يمكن أيضاً أن نفكر:

«أنه يتحتم على الآخرين أن يتغيروا، أن يبذلوا جهودهم، يجب عليهم أن يفهموا هذه العلاقة، وأن يضبطوا مواقفهم».

أحياناً أخرى، نتوقّع أن الزمن سيذلل الصعوبات التي نلقاها، ويمحو مشاكلنا، أو نتوقّع معجزة على شكل حدث مفاجئ: تغيير في العمل، تولي مسؤولين آخرين أو مساعدين آخرين المناصب، استلام مسؤوليات جديدة. . .

لو اجتزتَ هذه المراحل، فقد حان الوقت إذاً لكي تعيد النظر في أمورك، وأن تتوقف عن الشعور بأنك ضحية، وأن تبادر إلى تغيير ملموس وعملي لكي تراجع طريقتك في المشاركة والتعاون، أو بالأحرى لكي تتكلم وتُسمع.

هل تبحث عن بعض الوسائل المادية لكي تصبح مسيطراً على علاقاتك، وحليفاً أفضل لنفسك؟ وشريكاً أكثر وعياً لمسؤوليته مع مساعديه؟

إذا توصلت إلى هذه المرحلة، فهناك طريقة للتأهيل عن طريق الاتصالات الترابطية، تهمك بالتأكيد.

يستند الاتصال الترابطي على الإمكانيات المختلفة التي تطرح على شخصين أو أكثر. وبتجاوز مرحلة الحوار، والتبادل، وتنفيذ العمل، هناك المشاركة ضمن نطاق الحفاظ على موارد وحدود كل شخص معني بهذه العلاقة.

هذه المشاركة تقوم **على أربع خطوات ترابطية عالمية**، مهما كانت علاقات النفوذ، أو التبعية، أو الوظائف الممارسة،

وتتلخص بـ:

العطاء ـ الطلب ـ التلقي ـ الإعراض

وتأخذ هذه الخطوة بالحسبان جميع سجلات الاتصال وهي:

- الاتصال الداخلي مع «الأنا» (الوضوح مع الذات)
- الاتصال الخارجي مع الآخرين (إنشاء علاقة مع طرف ثالث)
- الاتصال الوظائفي (تصور مهمة، إنتاج مشترك، المشاركة في مهمة جماعية).

أنماط مادية للتأهيل من أجل إنشاء اتصال ترابطي

يمكن للتأهيل أن يتم من خلال ثلاثة مستويات:

* الوعي
* التأهيل
* الدمج

1 ـ وعي يدور حول قطبين:

- الوعي والكشف عن الخدع الرئيسية وسوء التفاهم ضمن الاتصال

الفحوى: التعريف بأسلوب الهدم

• التمهيد لطريقة «أتمنى»

الفحوى: مفاهيم أساسية، وسائل، قواعد الصحة الترابطية.

2 ـ **التأهيل:**

• الغوص بعمق في طريقة «أتمنى» وتطبيقها

• التعمق في المقاومة الذاتية التي صادفناها خلال الدورة.

• استفسارات، ومواجهات، البحث عن الانسجام تجاه عاداتنا ومعتقداتنا ونظم قيمنا.

• تشكيل مخزون للمراجع المشتركة.

3 ـ **الدمج**

انطلاقاً من معايشتنا للمهنة، التي تفترض استخدام طريقة «أتمنّى».

• توضيح للصعوبات والتحديات.

• تصديق للأمور التي تم تطبيقها.

• إدراك أفضل للأخطاء والفشل والتكرار ومعاودة استخدام نظام أسلوب الهدم.

شروط المشاركة بالتأهيل

لا بد من توفر أشخاص متحمسين للعمل وفق هذه

obeikandl.com

الدراسة. حيث أن هذا النموذج من التأهيل يفترض التطوّع، لأن علم التربية وعلم المنهج، يعتمدان على الموافقة على الاشتراك الشخصي. لا يرمي التأهيل للاتصال الترابطي إلى تنمية العقيدة حول معرفة الاتصال الجيد، ولكن يهدف إلى بيان أنه بالإمكان إهمال الصعوبات والعقبات التي نصادفها عادة، وإلى تشجيع الدراسة الواعية حول طريقة مختلفة للاتصال.

obeikandl.com

obeikandl.com

فهرس

آخر شيء يمكن للمرء أن يتخلى عنه هو قيمه 227
آه إنه قادر على القيام بذلك 77
الابتزاز 51
الإبداع 36، 122، 132
إبراز نقاط الخلاف بيننا 86
اتخاذ المواقف الصحيحة... 166
الاتصال 35
الاتصال الإبداعي 130، 154
الاتصال (الاتصالات) غير المباشرة 66، 157
الاتصال بين الناس 204
الاتصال الترابطي 129، 241
الاتصال الخصب 61
الاتصال الداخلي مع الأنا 241
اتصال الفرد مع ذاته 35
الاتصال مع الآخرين 35
الاتصال مع الشخص المعني 213
الاتصال المعلَّب 70، 166
أتكلَّم معك الآن من خلال مستويات متعددة 111
أتمنى حواراً ممكناً بعيداً عن مواقف الأزمات 223
الاتهام 102
أتوق إلى النقد البنَّاء 223
إثبات الذات 59
الاجتماعات التي تعقد لإصلاح... 64
اجتناب الأحكام التقويمية... 113
إجراء تعديل على طريقتي في الاتصال 203
الإجماع 236
الأجور المتدنية 11
الأحاسيس 44، 154
أحاول الفهم والتفسير 238
أحتاج لمن يعلِّمني 22
الاحترام 126
الاحترام الذي يكنه لي الآخرون 163
احترام الشخص الآخر 154
احترام الفردية 33
احترام الفوارق 84
احترام مشاعر الآخر... 110
احترام ميثاق حقوق الموظفين 126
احترام الناس 227
أحداث وحوادث 83
أحقق موهبتي في القيادة... 226
الأحكام التقويمية (التي نطلقها) 75، 114
أحياناً يحاول الطرف الآخر إدانتي... 115
أخشى إن أبديت مشاعري الحقيقية أن... 53
إدارة التعينيات 16
الإدارة التقليدية وإدارة التسعينيات 12
الإدارة المعاصرة 134
إدارة العلاقات المهنية 230
الإدارة النوعية 15
الإداريون والموظفون الرئيسيون... 18
إدراك ما نقوم به عادة وبعفوية 237
إدراك ما يمكن أن نعمل بطريقة مختلفة 237
أدعوك للإدلاء برأيك 108
إذا استطعت التصرف على سجيتي 132
إذا قمت بهذا التصرف، فهذا يعود لـ ... 76
إذا لم أكن ذلك الإنسان اللامع في عملي... 179

أربع خطوات ترابطية عالمية 240
ارتفاع نسبة تعاطي المهدئات 65
ارتفاع نسبة الغياب 66
أرغب أن أقول لك... 90
أرغب الاستماع إليك تتحدث عن... 46
أرغب بالتحدث إليك 89
أركز على الشخص 237
الإرهاب 105
الإرهاب في العلاقات الاجتماعية 51
أريد أن أعبِّر عن مدى انزعاجي... 97
أريد الشهرة والتأييد... 224
ازدهار 31
ازدياد التوتر 65
الأزمات الانفعالية 72
أزمة اقتصادية 25
الأزمة الترابطية 33
أزمة العلاقات الاجتماعية 36، 39، 44
الأزمة لا تفسر كل شيء 10
الأزمة ليست سوى اسم... 9
الأساليب الخمسة الرئيسية لممارسة السلطة 236
أسباب الأزمة الاقتصادية 16
أسباب الأزمة الترابطية 33
الاستجواب المتطفل 76
استخدم الضمير المبني للمجهول 237
استخدام القوة 131
الاستخدام المناسب للأنا بدلاً من أنت... 106
أستطيع أن أدعو أقترح 237
الاستعداد للتغيير 160
استغابة الآخر 83
الاستغناء عن المصادر الإنسانية 67
الاستماع إلى صوتنا الداخلي 44
استمرارية الشركة مرهونة بالإبداع... 227
الاستنتاج 35
أسس الحياة الترابطية في الشركة 82
الأسلوب التوجيهي 196، 197
أسلوب جديد للمشاركة 136
أسلوب اللامبالاة مع الزملاء 62
أسلوب الوكالة 197
الأسئلة الثانوية 130
أشعر بالرغبة في التحدث عما يمسّني... 45
أشعر بنفسي قادراً على تبني مشروعك 106
الإصغاء 152
الإصغاء الانفعالي 56
الإصغاء الإيجابي 56
الإصغاء للأصداء 116
الإصغاء من الآخر 91
أصل كلمة شركة 30
أصل النفوذ 234
الإضراب 47، 73، 74
اضطراب في الموازين 26
اطرح الأسئلة، أستثمر 237
إطلاق الأحكام التقويمية 113
أطلب الدعم المباشر 223
الاعتراف بالحاجات الرئيسية للإنسان أثناء عمله واحترامها 146
الاعتراف بشرعيتي كرجل 226
أعترف بأخطائي... 219
الاعتقادات 114
إعطاء نفسي المجال للاستماع إلى الآخر 85
إعلان حقوق الإنسان أثناء العمل 146
أعلن عن موافقتي بدلاً من أن أعارض 105
إغراق السوق بالبضائع 11
الافتقار إلى وجود مشروع مشجِّع 36
أفتقر إلى المعلومات 106
الإفصاح الكامل عما أفكِّر به 83
أفكِّر بالنيابة عن الطرف الآخر 237
أقترح عليك أن تتكلَّم عن هذا الأمر 51
أقدر كل إنسان على أنه إنسان 219
أقدِّم لك طلب زيادة راتبي 96
اكتساب الخبرات 196

obeikandl.com

اكتشاف الخطوط الحمراء الخاصة بي 208
ألا تخشى ردة فعل مدير القسم؟ 54
الالتزام الفردي 192
أليست الأزمة شيئاً مختلفاً... 28
إليك ما توصلت إليه... 90
إليك ما فهمت من خلال كلامك 92
إليك ما فهمت من كل ما تفضلت به! 91
أما مع بول فإن الأمر مختلف 201
أمام مواقف معقدة 55
الامتناع عن استغابة الآخر 83
الأمراض الترابطية لأي شخص مسؤول 224
أمراض العلاقات الاجتماعية داخل الشركة 65
أمزج بين الاستماع والجواب 238
الأمور لا تسير على ما يرام 239
الأميون 35
إن الأحكام التقييمية التي نطلقها 76
أن أعطي لنفسي المجال لسماع... 87
إن الذين لا يحبون الغرباء هم عرقيون 113
إن السمكة تبدأ بالتعفن من رأسها 127
إن القدرة على إنشاء أية علاقة... 46
الأنا (أنا) (ضمير) 87، 90، 91، 101، 107، 140، 177، 195، 241
أنا أدرك أفضل منك ما يتحتم فعله 76
أنا أعمل مع من؟ 148
أنا لا أنكر أنني ملتزم معك... 102
أنا لست بالضرورة عاجزاً عن... 110
أنا المسؤول الوحيد عن إنشاء هذه العلاقة 117
الأنانية النرجسية 90
أنت (الأنت) 50، 54، 83، 91، 108، 154
أنت. أنت... 166
أنت، أنت، أنت 49
أنت تتكلَّم وأنا أحاول الإصغاء 99
أنت ترفض الحوار باستمرار 75
أنت لا تتغيَّر أبداً 75
أنت لا تصغي لغيرك أبداً 77
أنت لست قادراً على... 108
الإنتاج 122
أنتم 108
الانتماء 147
الانتماء إلى المشروع 135، 136، 158
الإنجازات 147، 148
انخفاض القوة الشرائية 25
الاندماج الإيجابي 136
الاندماج السلبي 137، 139
إنشاء العلاقات 46
إنشاء علاقة مبادلات 83
إنشاء علاقة مع الشخص الآخر ضمن... 86
الانصراف المبكر 71
الأنظمة الصارمة 32
انعدام المشاركة الفعالة 72
الانغلاق على الذات 26
الانفعالات (هي لغة الأصداء) 116
إنك لا تصغي لأحد أبداً 54
أنماط مادية للتأهيل من أجل إنشاء اتصال ترابطي 241
أنماط ممارسة السلطة 236
إنني أتكلَّم وأتوقع أن أجد أذناً صاغية 99
إنني أفهم غضبك... 95
إنني أفهم ما قلت لي... 94
إنه يتحتم على الآخرين أن يتغيروا 239
إنهم يحاولون فعلاً عصرنا مثل الليمون... 62
إنهما لا يلتقيان على نفس طول الموجة 59
إني أتمتَّع بالسلطة عندما أكون في موقع قوة 60
إني أدعوك للتعبير عن ذاتك 50
إني أمارس نوعاً من الإرهاب في... 105
إني أميِّز الأنا والأنت 91
الإهانة (الإهانات) 55، 104
الاهتمام بالنوعية... 15
الأهداف الوظيفية المتعدِّدة 123
الإهمال 139

أهمية فنجان القهوة في زاوية الحارة 174
الأوامر 40، 74
أوجد المعارضة 237
أود أن أبدع نصاً يكون فيه التعبير مباشراً ومتفاعلاً 224
الأولويات الثلاث 92
الأولوية للاستقرار العاطفي 222
إيجاد مكان حيادي لتبادل الحوار... 174
الإيديولوجية 57
الإيعاز والأوامر 74
الإيعازات 40
أين؟ متى؟ مع من؟... 112

باريس 178
البحث عن آداب اقتصادية جديدة 15
البحث عن الإجماع 236
البحث عن حد أدنى لنقاط الاتفاق... 155
بدا لي أن الوقت غير مناسب... 176
البعد بين الأشخاص 216
البعد الشخصي 216
البعد الوظيفي 216
بعض المبادىء المطروحة في خدمة المديرين 127
بعض الوسائل لتطوير علاقات اجتماعية إبداعية 141
بما أنك لذت بالصمت... 176
بناء علاقة مع الآخرين... 43
بول 62، 201
البيروقراطية 113

تأجيل الدفاع عن النفس 84
التأخير في الوصول 71
التأقلم 10
التأكد من اتفاقنا لخلق قيمة لكلينا 86
التأكيد 109
التأكيد والتأكيد دوماً التأكيد 109
التأكيد يعيد الربط بين طرفي العلاقة 110
التألق 150
التأهيل 241، 242
التأهيل من أجل إنشاء اتصال ترابطي 241
تبادل الحوار 52، 99، 128
تثبيت شرعيتها 161
التجدد 30
التجريم 51
تجمّد العلاقات 199
تجنب إطلاق الأحكام المطلقة... 83
التحديات 32
تحديد الأهداف الجماعية والوظيفية 185
تحريم التعبير عن المشاعر 52
تحسين طريقة العيش 8
تحسين العلاقات مع الآخرين 126
تحسين العلاقة مع الذات 126
تحسين مستوى الموظف... 12
التحقير والعرقلة 199
تحقيق تقييم النتائج 188
التحكم بالمستقبل 209
تحملي المسؤولية بالاهتمام بدوري بالعلاقة 87
التحوُّل في السلوكيات والتصرفات 52
تخفيض المرتبة في العمل 73
تخليت عن هذا المشروع... 96
تراكم الأحقاد والبغضاء 21
التراكيب المعترضة والمنهج والمشروع 189
الترميز 95، 98
الترميز أيضاً آثار إيجابية 96
الترويج للفوارق... 18
التسرّع 72
التسلسل الشخصي 11
التسلسل الهرمي 58، 59، 110
التسلسل الهرمي والوظيفي والشخصي 61
التسلسل الوظيفي 110
تشجيع تبادل متوازن 48

obeikandi.com

تشجيع التخصيص ودمج ذلك بالكيان العام 186
تشجيع التعبير عن الأحاسيس 126
تشجيع روح الإبداع 64
التشنج (التشنجات) 12، 167
التشويش 204
التصرف كمسؤول 171، 173
تصرفات العرقلة 73
التصرفات المناهضة للعلاقات في الشركة 71
تصرفات وعبارات مناهضة للعلاقات 70
التصلب في مواقف التسلسل الهرمي 68
التصميم على التقدم والبحث... 18
التطبيق المفرط والمطلق لعلاقة الملاحقة Kloxoh 49
تطور شخصي 31
تطوير الإبداع الجماعي 8
تطوير علاقات إبداعية داخل الشركة 79
تطوير علاقات حيوية 83
تطوير قدرات التفكير 35
تطوير مجموعة مبادىء وقيم من أجل تهيئة علاقات إبداعية 125
تطوير الموظف من خلال ثلاثة أوجه 13
تطوير ميثاق الحياة الاجتماعية في العمل 146
التعاون بين شخصين أو أكثر 135
التعايش معاً بشكل أفضل 125
التعبير 44، 45، 99
التعبير عن آرائنا الخاصة 66
التعبير عن الأحاسيس 45، 126
التعبير عن الغضب الشديد 54
التعبير والإحساس 167
التعبير يعتمد على استخدام ضمير الأنا 90
التعبير يعني الضغط 46
التعبئة الداخلية 32
التعبئة السريعة 32
تعتمد طريقة تصرفنا داخل المؤسسة 227
تعجبني كثيراً هذه العفوية... 177
التعرّف بشكل واضح... 11
تعريف وتحديد النقاط المشتركة بيننا 85
التعميم، الشمولية والعنونة 75
التعوُّد على تمثيل العلاقة الاجتماعية100,..
تغذية العلاقات، والحفاظ عليها وتنشيطها 117
التغلب على النفس 209
التغيب بسبب المرض 65
التغيب المتكرر 71
التغيير المفاجىء في الانفعالات 222
التغيير هو القاعدة 227
تفسير الأزمات المستمرة 16
التفكك 200
تفهم آلام من يحيطون بنا 54
تقاسم الجهود ورؤية نحو التقدم 38
التقلب في المزاج 200
التقهقر 130
التقييم 150، 152، 220
تقييم النتائج 129، 188
تكاثر الأنظمة 69
تكرار ثورات الغضب... 72
تكرر الأحداث 65
التكلم بحرية مطلقة 92
التكهنات 29
التلاؤم مع الطموحات 234
التلقي 48
تلك هي أهداف شركتنا... 187
التلويث المتكتم 139
التمركز 124
التمركز الواضح 89
التمييز بين الأنا والشخص الآخر 98
التمييز بين الأنا والطرف الآخر والعلاقة بيننا 90
التمييز بين تبادل الحوار والتعبير 99
التمييز بين وقائع الإحساس والصدى 111
التنافر / التآزر 143
التنبؤات 173

التنحي 48
تنظيم الاجتماعات الشهرية... 159
تنفيذ المشاريع 160
تنمية علاقات حية ضمن الإطار المهني 85
تنمية علاقات مواجهة وليس مجابهة 84
التهديد 51، 131
التهرب من الالتزامات 139
تهريب رؤوس الأموال 26
التوتر (التوترات) 47، 204
التوحيد 199
توحيد الجهود حول المشروع المشترك 183
توسيع الاتصال الفعّال 163
التوصل إلى الفصل والتمييز بين المحيط العائلي والمهني 178
توطيد العلاقات مع الآخرين 43
توفير الوقت الكافي لإجراء الاتصال... 175
توزيع المسؤوليات 159
التوقعات (والافتراضات) 29، 77

الثروات التقنية 188
الثروة البشرية (الإنسانية) 19، 163، 191
الثروة البشرية هي الثروة الوحيدة التي... 227
الثروة الحقيقية هي ثروة الرجال 226
ثروة الرجال 226
ثقافة شعب بأكمله 65
الثقة 126
الثورة 60

الجراح الأربعة الكبيرة 55
الجرأة على مجابهة نفسي 85
الجهوزية 173

حاجات الإنسان المطلوب إشباعها لا تنتهي 34
الحاجة إلى الحركة 147
الحاجة إلى العمل 147
الحاجة إلى المعرفة 150
الحاجة لإنشاء العلاقات 148
الحاجة للتقدم 149
الحالة النفسية 159، 160
الحرب الاقتصادية 33، 34
حرب العلاقات الشخصية 67
الحرص على اقتراح علاقة ذات طابع خلاّق بعيد عن الزجر 104
الحرص على تأييد الآخر في التعبير عن موقفه 85
الحرص على تشجيع أكبر قدر ممكن من المبادلة 103
الحرص على تنفيذ كل الالتزامات الموقّعة 187
الحرص على قيام العلاقات الاجتماعية مع الموظفين 129
الحرص على الكلام من طرفنا فقط 101
حسن الإصغاء 52
حسن الإصغاء إلى الذات 84
حسن الإصغاء للآخرين 55
الحصار 37
الحفاظ على مناطق غير ملوَّثة 130
حق التعبير (الكلام) وواجب الإصغاء 91، 98
حماية الذات 19
حملات التخصيص أو التحرير... 32
الحوار مع الآخرين 62
الحياة الترابطية 81
الحيوية الإيجابية 136
الحيوية السلبية 137

الخاتمة 215
خدمة الزبائن 212
الخدمة العامة المقدَّسة 32
خدمة المديرين 127
الخروج من الأزمة مع اقتراح أسلوب جديد للعلاقات 17
الخضوع 67
الخط الهرمي 199
خلق الظروف لتشجيع عملية تطوير الأشخاص المعنيين 105

obeikandi.com

الخيانة 55

الدخول في علاقات مع الآخرين 45
الدخول في علاقة يعني قبول التعبير 45
درجة الانتماء 138
الدعم المباشر (أو الخفي) 223، 235
الدعوة إلى تدوين الهوية الشخصية... 163
دعوة الشخص الآخر إلى الكلام من ناحيته 101
دفاع أو هجوم 33
الدفاع عن النفس 19، 117
الدمج 241، 242
الدموع 72

ردود الأفعال السريعة 160
الرضا عن النفس 150
الرغبة 203
رفض اتخاذ المواقف 72
الروابط القاهرة داخل الشركة 232
روابط القوة 233
روابط المعارضة والانقياد عوضاً عن المبادلة 67
روح الدعابة 200
روح المشاركة 71
روح المصارحة 170

زائف معلب 112
الزمان 88

الساعات الثماني 7
السبب في الوجود 123
السرّية التامة لإتاحة الفرصة أمام التعبير الحر 213
السعادة 15
سلام اقتصادي 34
السلطة 233
السلطة التعاونية 235
السلطة المرتبطة بالمنصب 235
سماع الآخر ومنحه المجال لتوضيح موقفه 92
السمكة تبدأ بالتعفن من رأسها 127
سوء الفهم 55
السيطرة على الآخرين 131

شارك 31، 83
شارك في عمل 30
الشائعات 66
الشخص الآخر 101
الشرعية الحقيقية والوحيدة للمدير212،..
شركة 30، 83
الشركة قبل كل شيء تعتمد على الإنسان... 185
شروط المشاركة بالتأهيل 242
شروط النجاح... 180
الشعور 47، 154
الشعور بعدم الأمان المرتبط بالتغيرات السريعة 17
شيخوخة الإدارة 134

صحوة (الضمير) الضمائر 52، 203
الصعوبات غالباً ما تتولد من... 39
الصعوبات الفردية 37
الصعوبة في الاتصال 35
الصعوبة في إنشاء العلاقة وفي الاتصال 44
الصلابة 200
الصمت 72
صيغة جديدة للتعاون والمفاوضات داخل الشركة 134

الضغط الناتج عن المنافسة 11
الضلال العادي 200
ضمير الأنا = الأنا
الضمير المخاطب أنت. أنت... 166

طرح أفضل ما لدينا في العمل المشترك 83
الطموح (الطموحات) 94، 123

الظلم 55

عالم الشركة 215
العالم واسع 34
العبارات المناهضة للعلاقات الترابطية 74
العجز 55
عدم الاستعداد 72
عدم الثبات العاطفي 222
عدم الشعور بالانتماء 68
عدم قبول الاتصال غير المباشر 157
العراقيل الهيكلية 37
عرض موجز لبعض الروابط القاهرة داخل الشركة 232
العرقلة الخفية 139
العصر الحجري 35
العطاء 48
العطاء ـ الطلب ـ التلقي ـ الإعراض 241
العلاقات الاجتماعية 9، 35، 43، 48، 70، 99، 143، 176
العلاقات الإنسانية 52
العلاقات الترابطية 81
علاقات غير متناسقة ومتناظرة 231
علاقات من نوع هدَّام 20
العلاقات المهنية تبدو صعبة 43
العلاقة (العلاقات) الإبداعية 36، 44، 81، 85
العلاقة الاجتماعية السليمة 116
العلاقة بين الأشخاص 43
العلاقة بين أنت والأنا 91
العلاقة الترابطية 121
علاقة تنمية 47
العلاقة الخلاَّقة 49
العلاقة الذاتية للموظف 14
العلاقة (العلاقات) السليمة 57، 103
العلاقة مع الشخص الآخر 44
علاقة الموظف مع زملائه 14
علاقة الموظف مع الشركة 13
العلاقة الهرمية داخل الشركة 170
عليك أن تفعل ذلك، أنت كهذا أو ذاك... 50
العمل الإضافي 62
العمل الجماعي 122، 192
العمل معاً 30
عملية تحسين المراحل 13
عندما أتكلَّم عن علاقتنا... 102
عندما أشارك فعلياً بهذا العمل... 153
عندما أعبِّر عن نفسي... 46
عندما أواجه مضايقات 221
عندما تفقد الشركة قدراتها على العمل 30
العنف الذاتي 168
غالباً ما أستغيب الآخر 237
الغرباء جميعهم لصوص 113
الغضب الشديد 54
غياب الضمان الاجتماعي في بلدان العالم الثالث 11
غياب المنافسة 11
فرانسوا 62
فرض القرارات بدلاً من أسلوب التوضيح 68
فرنسا 113
الفشل 32، 174
فقدان قابلية التكيّف والحيوية داخل الشركات 28
الفكرة 47
الفكرة والتعبير عنها 167
فهمت قصدك من رغبتك بتبديل مكتبك 109
الفوارق الشخصية 64
قابلية الفرد للاستماع لذاته 17
قالب العلاقات وأسلوب الإدارة المنوط بها 195
قانونية الشركة 123
قبل ذلك كنا نعبِّر... 93
قبول هيمنة الشخص الآخر عليّ 88
القدرة على ابتداع أشياء جديدة معاً 88
القدرة على الإبداع 209
القدرة على السؤال 48

obeikandi.com

القدرة على الكشف عن نقاط الاختلاف بيننا 86
القلق 37
قم بالمحاولة 7
القمع الوهمي 66
القواعد الأساسية للاتصال الإبداعي 153، 154
قواعد صحية للعلاقات الاجتماعية 99
القوانين الإحصائية 29
قول الحق 167، 169، 174
قول الحق والتصرف المسؤول 160
القوى الإبداعية 133
القيم 123
القيم المشتركة 125

الكبت الشخصي 59
كفاءة التغلب على النفس 209
كفاءة تقنية 235
كفاءة العلاقات 234
الكفاءة على مستوى الإبداع 131
كفاءة المعرفة، وتحديث العلوم 209
الكفاءة المهنية 224
كل شيء أو لا شيء 33
كم يبلغ الثمن الذي أتقاضاه... 7
كي أتصالح مع نفسي... 57
كيف أبيع وقتي؟ 7
كيف تتم عملية البيع هذه؟ 14
كيف تنشأ هذه الروابط القاهرة؟ 232
كيف ننتقل من أسلوب الهدم إلى طريقة أتمنى 237
كيف، وبأية طريقة أنا معني؟ 135
كيف يمكننا تطوير علاقة ما؟ 198
كيف يمكنني المساهمة في... 8
كيفية تهيئة العلاقات الحيوية داخل الشركة 119

لا أتوقع من الآخرين البحث عن حلول لمشاكلي... 172
لا أحب الغرباء فجميعهم لصوص 113
لا أحد يستحق منحه ثقتك 114
لا أرغب بتبادل الحديث معك... 89
لا أستطيع الكف عن الصراخ 56
لا أعرف ليس لديَّ أية فكرة 72
لا تنفِّذ إلاَّ ما في رأسك... 54
لا داعي لأن أسألك 76
لا داعي للمحاولة على أية حال إنها الموضة 144
لا نملك نموذجاً معيناً لمدير يمكن أن يصلح كمثال 194
لا يمكن الوثوق بك أبداً 75
اللبس بين المستويات الثلاثة للعلاقات داخل الشركة 58
اللجوء إلى الترميز 98
اللجوء إلى التصوير والترميز لإعطاء شكل لمضمون الاتصال 94
لسنا هنا من أجل التحليل النفسي... 145
اللغة التافهة 167
اللغة الخشبية الجامدة 70
اللغة الرسمية 70
لقد أوقعت نفسي في الفخ 106
لقد تحسَّنت نفسيتي... 169
لقد قدمت لك النصح مراراً 77
لكي أتمكَّن من إنشاء علاقة مع الآخرين... 57
لم أتعوَّد على تكرار أوامري مرتين 75
لم أكن أملك الجرأة الكافية في السابق 177
لماذا تصرَّفت على هذا النحو بهذا الأمر؟ 76
لماذا لم تفعل ما أمرتك به؟ 54
لن يستطيع أحد أن يغيرني 56
لو أتعرَّف عليك من خلال دورك... 60
لو نتعاون جميعنا سنحقق النجاح 106
ليس بإمكانك القيام بـ ... 57
ليس كل ما يُقال يُسجَّل 167
ليس كل ما يُقال يُسمع 100
ليس لديَّ وقت لإضاعته معك 75
ليس هناك أسهل من الانفعال 115

ما أنا قادر على القيام به بمفردي 49
ما هي طموحاتي الخاصة؟ 206
ما هي القيم التي تحرِّكني 164
ما يستطيع أن يقوم به الشخص الآخر معتمداً على نفسه 49
ماذا لو كانت أزمة الشركات تنحصر... 9
ما لا أستطيع التعبير عنه... 71، 72
ما لا أستطيع ذكره بكلمات... 72
المبادىء 156
مبادىء الاتصال بين الأشخاص 88
مبادىء أساسية 83
المبدع 60
المتعصب 39
المجابهة بالواقع 161
المجازفات 32
المجازفة بالاستماع إلى نفسي 87
المجازفة في التعبير لنفسي 86
المجهول 9
المحافظة على توازن الإمكانيات في أية علاقة 103
محاولة خلق رابطة متبادلة 44
المحرِّض 182
المدير العام في خدمة شركائه 127
المدير المتعاون 192
المدير المقنع 193
المدير الموجِّه 191
المدير النائب 193
المدير هو الذي يثير الطاقات ويغذيها 132
المديرون هم الذين يشكِّلون المظهر... 227
المديرون هم القوة القادرة على إجراء التغييرات... 127
مراجع تفيد الإدارة التي تهتم بالعلاقات الترابطية 219
مراقبة حقيقية 53
المرجع 182
مرحلة منظمة 158
مزاجية 72
المزج بين الآثار والأسباب 26
المزج بين السلطة الصادرة عن المديرين والنفوذ 21
المساهمة في تحقيق المشروع 135
المستوى الشخصي 58
المستوى الوظيفي 58
مسرح للحوار الفردي 64
المسؤولون عن المبيعات المتجولين 162
مسؤولية الإداريين وتحوُّل أدوارهم 127
المشاجرات الكلامية 73
المشاركة 44
المشاركة الإيجابية 139
المشاركة السلبية 137
المشاركة الفعالة في حياة الشركة 160
المشاركة في التدريب المستمر 222
المشاركة مع مجموعة 37
المشاعر الانفعالية 53
مشروع استثنائي 193
مشروع تأهيل الاتصال الترابطي... 239
مشروع تعبئة حيث تتمركز العلاقة الترابطية... 122
مشروع في شركة 122
مشروع المشاركة 36
المشروع المشترك 123، 125
مشروع مشترك يشارك فيه الجميع 125
مصادر السلطة 235
المصالحة مع ذاتنا 45
المصلحة الجماعية 143
مضمون الأزمة الاقتصادية 25
مضمون المشروع المشترك 123
المعارضة (الخفية) 67، 68
معارف جماعية 31
معالجة المشاكل من جذورها 64

obeikandl.com

المعاملات المتعلقة بالمناصب بين الأقسام 63
المعتقدات 67
المعرفة 147، 152
معرفة الذات والآخرين 125
المعرفة الفردية 39
المفاتيح الاثنا عشر لتغيير الإدارة 226
مفاتيح تغيير الإدارة 128
مقترحات للتنفيذ 160
المكافأة 220
المكان والزمان 88
الملاحقة 49
ممارسة دور المدير 128
من أجل التوصل إلى اتصال أفضل 84
من الأزمة الاقتصادية إلى أزمة في العلاقات الاجتماعية 23
من الالتزام إلى الثقة 230
من أين انطلقت وكم بقي لي؟ 206
من التأهيل الداخلي إلى التأهيل الخارجي 238
من الثقة إلى المجازفة 230
من المجازفة إلى الالتزام 230
من منطق التعارض إلى منطق الإبدال 135
المنافسة الدولية 32
منح أنفسنا الحق 92
منح هدف معيَّن لكل فرد وممارسة... 185
المنطق 35
منطق الإبدال 135
منطق الحرب الاقتصادية 33
المهاجمة 117
المهم ليس الوقوف عند الأزمة... 10
مهمتي هي... 225
مهنة المدير هي مهنة الوحدة 130
المواجهة 55
مواقف انعكاسية 21
مواقف عرقلة العمل 68
مواكبة تطور البيئة المحيطة 32
الموجه 182
المؤسسة في خدمة الناس 226
المؤسسة نظام معقَّد... 228
المؤسسة هي حيِّز للعيش 229
المؤسسة هي مكان حيوي للعيش 229
الموظفون المتحدون 36
الموظفون يشكِّلون الثروة 18
الموهبة 123
ميثاق الحياة الترابطية... 84، 222
ميثاق الحياة لبناء علاقات أفضل خلال عملي 220
ميثاق العمل الحي 150
ميثاق المدير من أجل إيجاد علاقات داخل الشركة 225
ميثاق مضاد للحياة الاجتماعية 221
ميزات أزمة العلاقات الاجتماعية 41
ميِّزات العلاقات الإبداعية 85
ميِّزات العلاقة في الشركة 52
نتائج الانتهاكات لهذه النقاط 162
النجاح 32، 174، 180
النجاح يعود إلى قوة ونوعية العلاقات... 39
النجاحات العظيمة 39
نحن 106
نحن مشتركون في العلاقات التي نقترح ونقيم 55
ندرة الطلبات 25
النزاعات 66، 70
نزف حقيقي للطاقات 19
نسغ الشركة الحية 14
النسيان 65
نظام القيم 233
نعم أنت تراني هكذا 109
نفِّذ الأمر دون نقاش 75
النفوذ 233، 234
النفوذ أو سلطة المديرين 131

obeikandl.com

النفوذ والسلطة 233
نقاط الالتقاء (الاتفاق) 67، 156، 157
نقاط الخلاف 67
النقاط الدنيا للاتفاق 158
النقاط السبع التي يرتكز عليها المدير... 182
النقد البناء 223
نقص في استثمارات الحكومة 25
نقطة الارتكاز رقم (1) توحيد الجهود حول المشروع المشترك 183
نقطة الارتكاز رقم (2) منح هدف معيَّن لكل فرد... 185
نقطة الارتكاز رقم (3) تثبيت التراكيب 189
نقطة الارتكاز رقم (4) وضع قالب للمواقف المتعلقة... 191
نقطة الارتكاز رقم (5) الموافقة على اتباع دورات تدريبية... 199
نقطة الارتكاز رقم (6) قبول مراجعة أفكارنا انطلاقاً من... 205
نقطة الارتكاز رقم (7) إسناد شرعية المدير إلى... 211
النمط الأبوي 236
النمط الاستبدادي 236
النمط المتلاعب 236
النمط المرن 236
نمو الأمراض الجسدية والنفسية 65

الهدر الكبير للطاقات 19
الهدف 123
هذا غير مقبول أبداً 115
هذه ليست مشكلتي... 72
الهروب 117

هكذا أنا لن يستطيع أحد أن يغيِّرني 56
هل أستطيع أن أذكر بأن 224
هل أنا مستعد لأدفع؟ 206
هل أنا موافق أم لا؟ 135
هل أنتم مهتمون بالاطِّلاع على ميثاقي؟ 218
هل لي أن أرفض؟ 103
هل لي أن أطلب منك؟ 103
هل لي أن أعطيك؟ 103
هم 106
الهوية الشخصية 163
الهوية الشخصية للعلاقات يمكن أن... 164
الهيكلية 124
هيمنة الاتصال غير المباشر 62

واجبي 226
الوسائل ذات التطبيق العام 143
الوسائل ذات التطبيق النوعي 144
الوشاية والشائعات 66
الوظائف الأساسيةْ للمدير 128
وظيفتي هي... 225
الوعي 241
وعي يدور حول قطبين 241
الوكالة 197
ويبقى المفتاح رقم (12) شخصياً 228

يتمتَّع قسم البعثات بنظام التكييف والتبريد... 63
يجب أن يتقبلوني كما أنا 56
يجب عليَّ التحكم بمشاعري بشكل أفضل 56
يحق لك أن ترفض هذا العمل 115
يحق لي منح نفسي فرصاً 116
يمكن للذكاء أن يؤدِّي إلى الانهيار إذا... 228

obeikandl.com